



Consultant Managerien business partner osaaminen tulevaisuudessa

Maria Kiljunen

Opinnäytetyö
HELI-koulutusohjelma
202



Tekijä Maria Kiljunen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Consultant Managerien business partner osaaminen tulevaisuudessa	Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 6
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä osaamisen tunnistamiseen ja sen arvioinnin menetelmiin. Tutkimus on tehty toimeksiantona henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalveluyritys Academic Work HR Services Oy:lle. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yksikön (Consultant Managerien) nykyhetken osaamista sekä hahmotella yksikön tavoiteosaaminen tulevaisuudessa. Kyseinen työnkuva on muuttunut vuosien saatossa Academic Workin kasvun myötä ja työnkuvan todellisuus on vaatinut työtehtävien uudelleen määrittelemistä organisaatiossa. Alkuvuodesta 2020 Academic Work on toteuttanut erilaisia toimenpiteitä, joiden tarkoitus on vapauttaa Consultant Managerien työaika tulevaisuudessa. Vapautuneella työajalla Consultant Managereilta toivotaan entistä intensiivisempää työskentelyä asiakkaiden business partnerina. Muutosten jälkeen Consultant Managereiden nykyhetken osaamista tulisi arvioida sekä luoda edellytykset tämän osaamisen kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää olemassa olevan osaamisen ja tavoitteena olevan osaamisen välillä oleva puuttuva osaaminen sekä mahdolliset osaamisen kehittämiseen liittyvät prosessin puutteet. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään minkälaista osaamista Consultant Managereilla on nykyhetkessä sekä verrata sitä tulevaisuuden näkymiin ja Academic Workin visioon ja strategiaan. Opinnäytetyössä sovelletaan oivalluttavaa vetoketjumallia, missä yhdistetään teoria, tutkimustulokset ja käytännön kokemukset. Tietoperustan kolmannessa pääluvussa esitellään osaamisen teoriaa ja malleja, mitä sovelletaan Consultant Managereihin. Neljännessä pääluvussa tarkastellaan nykyhetken osaamista ja tulevaisuuden osaamista sekä verrataan näitä osaamisia keskenään. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena puolistukturoitua haastattelumenetelmää käyttäen. Tutkimukseen haastateltiin yhdeksän asiantuntijaa, joista kaikki olivat Academic Workin työntekijöitä.</p>	
Asiasanat Osaaminen, tulevaisuuden osaaminen, business partner, osaamisen tunnistaminen, osaamisen arviointi.	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön aiheen valinta.....	2
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajausta.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	4
1.4	Keskeiset käsitteet.....	4
1.5	Toimeksiantajan esittely.....	6
2	Tutkimuksen toteutus	7
2.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruumenetelmät	7
2.2	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	8
2.3	Taustatietoja haastatelluista	8
3	Osaaminen.....	11
3.1	Mistä osaaminen muodostuu?	12
3.2	Miten osaaminen määritellään?	13
3.3	Business partner osaaminen Academic Workilla.....	14
3.4	Miten osaamista tarkastellaan?	16
4	Business partner osaaminen nyt ja tulevaisuudessa	18
4.1	Business partner osaaminen vuonna 2020.....	18
4.2	Consultant Managerien business partner osaaminen vuonna 2020.....	18
4.3	Miten osaamisen tasoa arvioidaan?	21
4.4	Consultant Managerien business partner osaamisen taso	22
4.5	Tulevaisuuden osaaminen	23
4.6	Academic Workin osaamistarpeiden yhteenveto	26
4.7	Business partner osaaminen nyt ja tulevaisuudessa yhteenveto	28
5	Johtopäätökset ja pohdinta	31
5.1	Tutkimuksen lopputulos	31
5.2	Oma pohdinta	32
5.3	Consultant Manager vuonna 2025.....	35
5.4	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotus	36
5.5	Tutkimuksen luotettavuus	38
5.6	Oma oppiminen.....	40
	Lähteet	42
	Liitteet	47

1 Johdanto

Toimintaympäristömme muuttuu, mikä vaatii yrityksiltä jatkuvaa ympäristön tarkkailua. Tällä hetkellä elämme keskellä tekoälyn ja automatisoinnin murrosta, mikä on aiheuttanut paljon keskustelua tulevaisuuden osaamisesta sekä työnantajissa että työntekijöissä. Jokaisten yrityksen tulisi seurata toimintaympäristön signaaleja sekä tarkkailla oman yrityksen osaamisen kehittymistä vastatakseen markkinoiden tarpeita. Ajantasainen ja osaava henkilöstö on organisaation voimavara ja yrityksen tärkein kilpailuetu. (Acemoglu & Restrepo 2019; Työterveyslaitos 2016.) Tulevaisuuden osaaminen on ajankohtainen aihe myös työnhakijoiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Työnhakijat ja työntekijät ovat kiinnostuneita minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta he pystyvät vastaamaan työmarkkinoiden asettamaa tasoa. Studentwork (2019) toteaa, että etenkin työelämään astuneita henkilöitä on erityisesti kiinnostanut tulevaisuuden osaaminen.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Academic Work HR Services Oy (jatkossa Academic Work). Opinnäytetyön toimeksiantajan suurimmista puheenaiheista on ollut työnkuva nimeltään Consultant Manager vuosina 2019-2020. Työnkuva on ollut suurena puheenaiheena organisaation sisällä, koska työnkuva on muuttunut vuosien saatossa Academic Workin kasvun myötä. Organisaation sisältä tulevat signaalit osoittivat, että Consultant Managerin pääsääntöisten tehtävien lisäksi työnkuvaan on sisällynyt paljon hallinnollisia työtehtäviä, mikä ei ole ollut alun perin työtehtävän tarkoituksena. Työnkuvan todellisuus vaati työtehtävien uudelleen määrittelemistä organisaatiossa ja työnkuvaa kirkastettiin alkuvuodesta 2020.

Tehtävänkuvan kirkastamisen vuoksi Consultant Managerien nykyhetken osaamista tulisi arvioida uudelleen. Ajantasainen osaaminen on organisaation voimavara ja tärkein kilpailuetu, jonka takia halutaan tutkia miten Consultant Managerien osaaminen voi myös mukautua vuosien saatossa toimintaympäristön muutosten myötä. Opinnäytetyössä tarkastellaan toimintaympäristön signaaleja ja Consultant Managerien nykyhetken osaamista verrataan tulevaisuuden osaamiseen, jotta puuttuva osaaminen hahmottuu. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa Academic Workille valmiudet reagoida puuttuvaan osaamiseen ja oman osaamisen kehittämiseen, jotta heidän osaaminen vastaisi markkinoiden tarpeita. Tämän opinnäytetyön aikana Suomessa puhkesi COVID-19 viruksesta johtuva koronaepidemia, joka aiheutti maailmanlaajuisen kriisitilan. Tässä opinnäytteessä on huomioitu tämänhetkinen kriisitila sekä sen mahdolliset vaikutukset tulevaisuuteen.

1.1 Opinnäytetyön aiheen valinta

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää nykyhetken osaamista sekä verrata sitä tulevaisuuden osaamiseen. Academic Workin organisaatio muodostuu erilaisista osastoista ja työnkuvista yksilöiden erikoistumisen ja osaamisen mukaan. Academic Workin perustehtävä perustuu henkilöstövuokrauksesta ja suorarekrytoinnista. Consultant Managerit toteuttavat henkilöstövuokrausta ja rekrytointia heidän asiakkailleen, eli vastaavat Academic Workin perustehtävän toteutuksesta. Kyseisen työnkuvan pääsääntöiset tehtävät liittyvät rekrytointiprosessien läpiviemiseen sekä konsultti- ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Academic Workin sisäisten materiaalien mukaan tulevaisuudessa Consultant Managerit tekisivät enemmän konsultoivaa asiakastyötä, missä asiakasta autetaan löytämään ratkaisuja henkilöstötarpeissaan. Tarkoituksena on, että Consultant Managerit olisivat entistä aktiivisempia asiakkaiden kanssa ja kävisivät jatkossa enemmän asiakastapaamisissa, jonka myötä asiakassuhteet syventyisivät.

Työnkuvan kirkastaminen edellyttää nykyhetken osaamisen tutkimista. Toimeksiantajaa kiinnosti erityisesti myös tulevaisuuden osaaminen ja miten Consultant Managerien nykyhetken osaaminen vastaa tulevaisuuden tarpeita. Toimintaympäristön murros sekä tulevaisuuden trendit tulevat vaikuttamaan tarvittavaan osaamiseen tulevaisuudessa. Academic Work toivoi saavansa opinnäytetyön avulla ymmärrystä tulevaisuuden osaamisen trendeistä ja toimintaympäristön muutoksista, mitkä tulevat vaikuttamaan Consultant Managerien osaamiseen. Academic Workin tulisi myös tukea Consultant Managerien osaamisen kehittymistä vastatakseen toimintaympäristön muutoksen tarpeita. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa Academic Workille informaatiota nykyhetken osaamisesta sekä tutkia minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja raja

Aiheen raja

meksiantaja tuki Viitalan näkemystä tutkia Consultant Managerien tulevaisuuden osaamista muutamalla vuodella eteenpäin. Tästä syystä tutkimuksessa käsitellään minkälaista osaamista Consultant Managereilta odotetaan noin 2-5 vuoden päästä.

Tutkimuksen tavoitteena on aluksi selvittää, miten business partner osaamisen merkitys eroaa henkilöstön kesken sekä minkälaista business partner osaamista Consultant Managereilla on nykyhetkessä. Tämän jälkeen pystytään tutkimaan minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa huomioimalla muuttuva toimintaympäristö ja trendit. Valmiin opinäytetyön on tarkoitus tarjota Academic Workille valmiudet kehittää tutkimuksen pohjalta toimenpiteitä, jotka turvaavat yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämää osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Opinäytetyön tarkoituksena on antaa myös kehitysideoita, mitkä mahdollisesti kasvattaisivat ja kehittäisivät Academic Workin liiketoimintaa.

Jokaisessa tutkimustyyppisessä työssä on pääkysymys, johon halutaan löytää vastaus. Tämän tutkimuksen pääkysymys on minkälaista business partner osaamista tarvitaan 3-5 vuoden päästä? Pääkysymyksen myötä, syntyy alakysymyksiä, joihin tarvitaan vastaus, jotta pääkysymys tulee ratkaistuksi. (Metropolia 2020.) Pääkysymyksen tukemiseksi on muodostettu kolme alakysymystä, jotka on kuvattu peittomatriisiin avulla (taulukko 1). Alakysymykset liittyvät siihen, mitä on business partner osaaminen ja minkälaista osaamista on nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Viimeinen alakysymys tarkastelee nimenomaan sitä, miten toimintaympäristön muutos vaikuttaa tulevaisuuden osaamiseen.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)
Mikä on business partner osaamisen määritelmä?	3.2	3.3
Minkälaista business partner osaamista on tällä hetkellä?	4.1	4.2
Minkälaista business partner osaaminen on tulevaisuudessa?	4.5	4.6

Saavuttamalla tutkimuksen tavoitteet, eli löytämällä vastaus siihen, minkälaista business partner osaamista Consultant Managereilta odotetaan 2-5 vuoden päästä, voidaan mahdollistaa myös toiminnallinen jatkotutkimus aiheelle. Jatkotutkimusehdotus esitetään luvussa 5. Tutkimus rajataan Suomen Consultant Managerien osaamiseen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tutkimuksen rakenne toteutetaan vetoketjumallilla, missä tietoperusta ja opinnäytetyön prosessi on raportoitu toisiinsa limittyneenä. Vetoketjumallinen työ toteutetaan yhdistämällä aiemmin tutkittu ja tiedetty limittäin selvittettävään työhön. Vetoketjumallisessa rakenteessa rakennetaan kokonaisuus lähtemällä tietoperustasta, tulemalla oman käytännön ilmiön kuvaukseen ja päättämällä saavutetuilla tuloksilla tai ratkaisuilla. Tähän opinnäytetyöhön sopii oivalluttava vetoketjumalli; viitekehysten saa liitettyä välittömästi käytännön ilmiöön, joka helpottaa tutkimusraportin lukemista. Toisessa pääluvussa käsitellään tutkimuksen toteutusta. Kolmannessa pääluvussa käsitellään osaamista käsitteenä ja osaamisen teoriaa vetoketjumallin mukaisesti yhdistämällä teoria tutkimustuloksiin ja käytäntöön. Teoreettinen osuus perustuu osaamista käsittelevään kirjallisuuteen sekä kansainvälisiin tieteellisiin artikkeleihin liittyen business partner osaamiseen. Tämän pääluvun tarkoituksena on määritellä business partner osaaminen ja tarkastella, miten osaamista tutkitaan yleisesti organisaatioissa.

Otalan (2008, 129) ja Viitalan (2014, 182) mukaan osaamista tarkastellaan kahden eri vaiheen avulla. Ensin selvitetään nykyhetken osaaminen, minkä jälkeen tarkastellaan tulevaisuuden osaamista verrataan osaamisia keskenään, jonka pohjalta rakennetaan osaamisen kehittämisen suunnitelma. (Ojala 2008, 129; Viitala 2014, 182.) Tämä opinnäytetyö on rakennettu kyseistä näkökulmaa hyödyntäen. Neljännessä pääluvussa tarkastellaan nykyhetken business partner osaamista ja tulevaisuuden signaaleja siitä, miten business partner osaaminen tulee kehittymään vuosien aikana. Viidennessä pääluvussa on johtopäätökset ja omaa pohdintaa.

1.4 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat kompetenssi, HR- ja henkilöstöhallinto, henkilöstön resursointi, strategia, innovaatio, henkilöstönvuokraus, palkitseminen, sitouttaminen, coaching, konsultointi ja fasilitointi.

Yksilön kompetenssilla tarkoitetaan työntekijän näkyvää käyttäytymistä, joka muodostuu työntekijän taidoista, tiedoista, kokemuksesta, motiiveista, arvoista ja persoonallisuudesta (Salli & Takatalo, 2014).

Henkilöstöhallinto, lyhennettynä HR, tulee englanninkielisistä sanoista ”Human Resources”, mikä tarkoittaa yrityksen inhimillisiä voimavaroja. HR hoitaa yrityksessä kaikkea sitä, mikä liittyy työntekijöihin ja työnhakijoihin. HR on vastuussa yleisesti kaikesta henkilöstö-

suunnitteluun liittyvistä osa-alueista, kuten mm. rekrytoinnista, koulutus- ja kehittämis-työstä, esimiestehtävistä, hyvinvoinnista, palkitsemisesta sekä työsopimuksista ja muista palkkaukseen liittyvissä käytännön asioista. (Dessler 2013, 16–36; Ammattinetti 2020.)

Henkilöstön resursoinnilla tarkoitetaan olemassa olevan voimavaran kartoittamista, mitaamista, arviointia. Se pitää sisällään tulevaisuuden tarpeiden kartoittamisen ja suunnittelun. Tehokas henkilöstö on kvalitatiivisesti ja määrällisesti riittävä. HR on vastuussa henkilöstön riittävydestä, henkilöstöresurssien seurannasta ja suunnittelusta. (Ammattinetti 2020.)

Strategia-sana on muodostunut kreikankielisestä sanasta ”strategos”, mikä tarkoittaa sodan johtamisen taitoa ja sodan voittamista. Strategia on nykyään käsitteenä laaja ja strategian tulkinnasta on lukemattomia erilaisia versioita. Strategia kuvaa siis pelisääntöjä ja johdon tekemiä päätöksiä, joilla päästään nykytilanteesta toivottuun tavoitetilään (Kamensky 2006, 19).

Innovaatio tarkoittaa uutta ideaa. Innovaation alku syntyy kehittämistyössä, jossa keksitään haasteelle uudenlainen ratkaisu, mitä ei ole keksitty ennen. (Inno-Vointi 2020.)

Henkilöstövuokrauksessa henkilöstövuokrausyritys työllistää työntekijää, joka työskentelee tämän asiakasyrityksessä (Academic Work 2020).

Palkitseminen koostuu aineellista ja aineettomasta palkitsemista, jolla organisaatio pyrkii edistämään vision ja strategian mukaista toimintaa (KT 2020).

Sitoutuneet työntekijät edistävät yrityksen vakautta, työkulutturia ja luovat pitkäaikaisia suhteita avainasiakkaisiin. Uusien osaajien rekrytoiminen on myös kallista, minkä takia yritykset pyrkivät huolehtimaan, että osaavat työntekijät pysyvät yrityksessä. Sitoutunut työntekijä ponnistelee yrityksen hyväksi ja hänellä on vahva halu olla osana organisaatiota. (Lampikoski 2005, 6-9, 46.)

Konsultoinnissa vastaukset ovat asiantuntijalla, joka pyrkii jakamaan omaa asiantuntijuuttaan. Coachingissa vastaukset löytyvät coachattavalla itseltään ja coach pyrkii auttamaan coachattavaa löytämään itse vastaukset ongelmaansa. (BCI 2020.)

Fasilitoinnilla tarkoitetaan yhdessä toiminnan helpottamista. Fasilitointia käytetään mm. organisaation kehittämisessä ja se voi olla ihmisten työskentelyn ohjaamista. Fasilitoinnissa jokainen osallistuu ja vaikuttaa työskentelyn lopputulokseen. (Mukamas 2020.)

1.5 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Academic Work HR Services Oy. Academic Work on henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalveluyritys, joka on perustettu Ruotsissa vuonna 1998. Suomessa yritys on toiminut vuodesta 2008. Yritys toimii myös kansainvälisesti Norjassa, Tanskassa, Saksassa ja Sveitsissä. Academic Workin liikevaihto perustuu henkilöstövuokraukseen ja suorarekrytointiin heidän asiakasyrityksilleen. Suomessa Academic Workilla on noin 200 vakituista työntekijää ja he työllistävät tuhansia konsultteja asiakasyrityksilleen. Koronaepidemian aikana molemmat lukumäärät ovat laskeneet lomautusten ja irtisanomisten takia. Academic Workin kohderyhmää ovat erityisesti korkeakoulutetut, uransa alkuvaiheessa olevat ammattilaiset ja vastavalmistuneet. Tällä hetkellä Academic Workilla on kolme pääsääntöistä toimialaa, jotka ovat IT-, bisnes- ja tekniikan alat.

2 Tutkimuksen toteutus

Tässä pääluvussa esitellään tutkimusmenetelmän valinta, aineiston keruu-, käsittely- ja analysointimenetelmät. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena puolistrukturoitua haastattelumetodia käyttäen huhtikuussa vuonna 2020.

2.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruumenetelmät

Tutkimuksen tavoitteet määrittivät tutkimusmenetelmän valinnan. Laadullinen menetelmä mahdollistaa vastausten kokonaisvaltaisen sekä syvällisen ymmärtämisen, joka tässä tutkimuksessa on merkittävän tärkeää. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan jotakin ilmiötä sekä pyritään ymmärtämään syvällisesti, minkälaisesta ilmiöstä on kyse. (Kananen 2015, 71.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymyksiä on jäsennetty ja ennalta määritetty. Haastattelussa käytetyt kysymykset ovat valmiiksi mietittyjä, mutta valmiit vastausvaihtoehdot puuttuvat. Puolistrukturoitu on vapaampi haastattelumetodi, mutta sillä on selvät raamit. Strukturoidun haastattelun avulla kerätään kvalitatiivista tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.) Tämä tutkimus on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää käyttäen. Syvällisten vastausten saaminen on tämän tutkimuksen kannalta tärkeää, jotta ymmärtämään aiheeseen vaikuttavia tekijöitä syvällisesti eri näkökulmista.

Kananen (2015, 43) toteaa, että haastateltavien valinta on tärkeä osa laadullista tutkimusta. Valittaessa haastateltavia henkilöitä, joilta tietoa kerätään, tutkijan olisi tärkeää tiedostaa, että haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä syvällisesti tai heillä on omakohtaista kokemusta aiheesta. Haastateltavien valinta ei tulisi perustua satunnaiseen poimintaan vaan sen tulisi olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Kananen 2015, 43; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Tämän tutkimuksen haastateltavien valinta perustui siihen, minkälaista tietämystä ja kokemusta haastateltavilla on tutkimukseen liittyen. Haastateltavat valittiin tietyn aiheen asiantuntijuuden perusteella, joiden tieto ja taito tuo merkittävää lisäarvoa tutkimukseen.

Haastattelut toteutettiin Academic Workin työntekijöille joko sähköpostin välityksellä tai soittamalla Microsoft Teams sovelluksella. Haastattelun toteutustapaan vaikutti haastateltavien työllisyystilanne. Osa haastateltavista halusi toteuttaa haastattelun sähköpostin välityksellä kiireiden vuoksi. Haastattelut tehtiin etänä vallitsevan koronaepidemian takia, jolloin kasvokkain tapahtuvia tapaamisia vältettiin Suomen hallituksen pyynnöstä. Teema-haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta jokainen haastateltava pääsi ääneen sekä pystyi rauhassa kertomaan ajatuksiaan ilman häiriötekijöitä.

Eettisestä näkökulmasta katsottiin olevan perusteltua kertoa haastateltaville etukäteen, mitä aihetta tuleva haastattelu koskee. Haastattelun onnistumisen kannalta oli myös suositeltavaa, että haastateltavat voivat tutustua teemoihin ja kysymyksiin etukäteen rauhassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.) Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin haastattelukysymykset sähköpostilla, jotta he pääsisivät tutustumaan aihealueeseen ja kysymyksiin etukäteen. Tämän jälkeen sovittiin haastatteluajat. Haastateltavalla oli mahdollisuus varmistaa esitettyjen kysymyksien tarkoitusta. Tämän lisäksi myös tutkimuksen haastattelijalla oli mahdollisuus tarkentaa annettujen vastausten tarkoitusta ja kysyä lisäkysymyksiä.

2.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Tutkimusaineisto kerättiin etähaastatteluna Teams-sovelluksen välityksellä tai sähköpostitse. Mikäli haastattelu toteutettiin etähaastatteluna Teams-sovelluksen välityksellä, haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tutkimusaineiston nauhoitukset litteroitiin, eli muutettiin tekstimuotoon sanasta sanaan välittömästi haastattelun jälkeen. Tämän jälkeen haastattelun aineisto jaettiin teemoittain haastattelun selkeyttämiseksi. Teemoittelu tarkoittaa aineiston pilkkomista sekä sen ryhmittelyä aihepiirien mukaan. Tällä tavalla aineistosta pyritään löytämään tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-107).

Teemahaastatteluiden ansiosta aineisto oli jo valmiiksi omissa teemoissaan, mikä nopeutti teemoittelua. Tutkimuksen analysointimenetelmänä on käytetty deduktiivista, teorialähtöistä sisällönanalyysia. Tämä tarkoittaa sitä, että tehty analyysi nojautuu aikaisemman tiedon perusteella luotuun teoreettiseen viitekehykseen. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa aineistoa tarkastellaan teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107- 110). Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat jaettiin tietyn teeman asiantuntijuuden ja osaamisen mukaan. Tulokset on ryhmitelty tutkimuksen teeman mukaisesti ja mukaan on liitetty haastateltavien henkilöiden suoria sitaatteja.

2.3 Taustatietoja haastatelluista

Tutkimukseen osallistui kuusi Consultant Manageria, kaksi johdossa toimivaa työntekijää ja yksi myynnin ja asiakaspalvelun asiantuntija Academic Workilta. Haastateltujen taustatiedot löytyvät taulukosta 2. Tutkimusta varten oli kriittistä tarkastella organisaation sisällä yksilöiden ajatuksia siitä, mitä business partneruus tarkoittaa sekä minkälaista osaamista business partnerina toimiminen edellyttää. Tarkastelun avuksi hyödynnettiin haastatteluita, missä yksilöt määrittelivät business partneruutta sekä siihen liittyvää osaamista. Myös johdon näkemys tutkimuksen aiheesta ja Academic Work organisaation tahtotilasta

on merkittävä tutkimuksen kannalta, minkä takia tutkimukseen osallistui kaksi Academic Workin johdossa toimivaa henkilöä.

Haastateltut Consultant Managerit valittiin mahdollisimman monipuolisesti, jotta tutkimuksen vastaukset olisivat mahdollisimman kattavat. Haastatellut Consultant Managerit toimivat eri tiimeissä ja ovat toimineet talossa 1-10 vuotta. Tutkimukseen osallistui myös yksi myynnin- ja asiakaspalvelun asiantuntija, jolla on myös merkittävää osaamista tästä teemasta. Yhdistämällä tutkimustulokset toisiinsa ymmärretään johdon odotukset sekä Consultant Managerien näkemys business partnerina toimimiselle. Tutkimalla Consultant Managerien työkokemusta liittyen business partneruuteen saadaan todellinen kokonaiskuva siitä, millä tavalla Consultant Managerit ovat toimineet business partnereina ja pystytään vertaamaan nykyistä osaamista tulevaisuuden osaamiseen.

Taulukko 2. Taustatietoja haastateltuista

Haastateltava	Taustatietoja	Liite
Henkilöstöpäällikkö A	Haastateltava on Suomen Academic Workin johtoryhmän jäsen ja on vastuussa koko Suomen HR:sta, henkilöstöstä ja heidän suorituskyvyn johtamisesta. Haastateltava on aloittanut talossa vuonna 2008, josta hän on edennyt nykyiseen tehtäväänsä. Haastateltava on toiminut talossa asiakaspäällikkönä, Consultant Managerina ja esimiehenä aikaisemmin.	3
Osaamisen kehittäjä B	Haastateltava on Suomen Academic Workin operaatioiden johtotehtävissä ja hän on vastuussa henkilöstönvuokraus- ja rekrytointin prosesseista. Hänen työtehtäviinsä sisältyy henkilöstön osaamisen ja motivaatioon liittyvien prosessien kehittäminen. Haastateltava on ollut talossa jo vuodesta 2011, josta hän on edennyt nykyiseen tehtäväänsä. Talossa hän on toiminut mm. Consultant Managerina, esimiehenä ja kehitystehtävissä.	4
Consultant Manager C	Haastateltava on aloittanut Academic Workilla vuonna 2018. Tällä hetkellä hän on tasolla 2 Academic Workin osaamisen kehittämisen mallissa.	5
Consultant Manager D	Haastateltava on ollut talossa ensin muissa tehtävissä, jonka jälkeen siirtynyt Consultant Managerin tehtävään vuonna 2019. Hän on tasolla 1 Academic Workin osaamisen kehittämisen mallissa.	5
Consultant Manager E	Haastateltavalla on usean vuoden historia talon sisällä samassa tehtävässä. Tällä hetkellä hän on senior-tasolla Academic Workin osaamisen kehittämisen mallissa.	5
Consultant Manager F	Haastateltava on toiminut samassa tehtävässä kolme vuotta. Tällä hetkellä hän on tasolla 3 Academic Workin osaamisen kehittämisen mallissa.	5
Consultant Manager G	Haastateltava on aloittanut tehtävässään noin vuosi sitten. Tällä hetkellä hän on tasolla 1 Academic Workin osaamisen kehittämisen mallissa.	5
Consultant Manager H	Haastateltavalla on usean vuoden historia talon sisällä. Hän on senior-tasolla Academic Workin osaamisen kehittämisen mallissa. Tämän lisäksi hän toimii oman tiimensä esimiehenä.	5
B2B-myynti- ja asiakaspalvelun asiantuntija I	Haastateltava on ollut Academic Workilla kuusi vuotta. Tällä hetkellä haastateltava vastaa myynnin johtamisesta ja sen kehityksestä. Haastateltava on etenkin vastuussa asiakas- ja myyntiprosessien kehittämisestä. Haastateltava on toiminut talon sisällä myös myynnin eri tehtävissä, missä asiakastarpeiden selvittäminen ja myynti ovat olleet haastateltavan pääsääntöiset tehtävät.	5

3 Osaaminen

Työntekijöiden osaaminen on jokaisen yrityksen tärkeimpiä kulmakiviä. Jokaisen organisaation tavoite on kerätä mahdollisimman hyvä tuotto, tulos ja tehdä kasvua. Useimmiten puhuttaessa liiketoiminnan tuottavuudesta nostetaan esille aineelliset investoinnit. Henkilöstön osaamisella on kuitenkin myös yhtä suuri vaikutus organisaation arvoon, jota kuvataan organisaation aineettomaksi resurssiksi. Organisaation menestyminen pohjautuu kuitenkin henkilöstöön ja heidän osaamiseensa. Johdon tulisi mahdollistaa aineellisten investointien lisäksi myös aineettomille investoinneille resursseja. Osaamista tulisi tarkastella ja seurata niin, että myös aineeton investointi keräisi mahdollisimman suuren tuoton, aivan samalla tavalla kuin aineellisissa investoinneissa. Organisaation osaaminen on tärkeä osa menestystä ja sen syntymistä tulisi ohjata ja tukea. Osaaminen tulisi olla samanlaisen systemaattisen arvioinnin kohteena kuin muutkin organisaation prosessit. (Ojala 2008, 15-17.)

Organisaatioiden tulisi tarkastella osaamistaan säännöllisesti, jotta se vastaisi toimintaympäristön tarpeita. Organisaatioiden on panostettava osaamisen tutkimiseen ja kehittämiseen pärjätäkseen organisaation välisessä kilpailussa. Työntekijöiden osaaminen tulee tukea yritysten kompetenssitarpeita, mitä organisaation toiminta edellyttää. Osaamisen tarkastelun ja kehittämisen tarkoituksena on auttaa yksilöitä kehittymään tehtävässään ja tehostamaan organisaation toimintaa. (Miller, Rothwell, Stopper & Zaballero 2015.)

Organisaation ja yksilöiden osaamista tulisi arvioida säännöllisesti, koska osaamisen kehittäminen auttaa yritystä vastaamaan jatkuvasti muuttuvan työelämän haasteisiin. Työntekijöiden osaaminen rakentaa perustan jokaisen yrityksen liiketoiminnalle ja työntekijät rakentavat menestyksekkään ympäristön liiketoiminnalle. Toimintaympäristön jatkuva muutos aiheuttaa monien muiden ongelmien lisäksi myös yrityksen työntekijöiden osaamisen vanhenemista. Osaamisen säännöllinen arviointi sekä sen kehittäminen auttaa yritystä vastaamaan jatkuvasti muuttuvan työelämän haasteisiin. Työntekijöiden osaaminen rakentaa perustan jokaisen yrityksen liiketoiminnalle ja oppimiskykyiset työntekijät rakentavat menestyksekkään ympäristön liiketoiminnalle. (Ahlroth 2019.)

Osaaminen edistää yrityksen kilpailukykyä sekä sen mahdollisuutta menestyä markkinoilla. Yritykset pyrkivät kehittämään työntekijöiden osaamista jatkuvasti, mutta menestyvä yritys luo kilpailukykyä tunnistamalla ja kehittämällä ajoissa tulevaisuuden menestystekijöitä. Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa henkilöstön osaaminen. Mikäli yritys haluaa pysyä muuttuvan maailman mukana, tulee sen tunnistaa omien työntekijöiden osaaminen sekä kehittää sitä tarvittavaan suuntaan. Yrityksen tulee tunnistaa toimintaympäristössään

tapahtuvia signaaleita sekä hyödyntää ja kehittää omaa osaamista ympäristön mukaiseksi. (Viitala 2014, 170.)

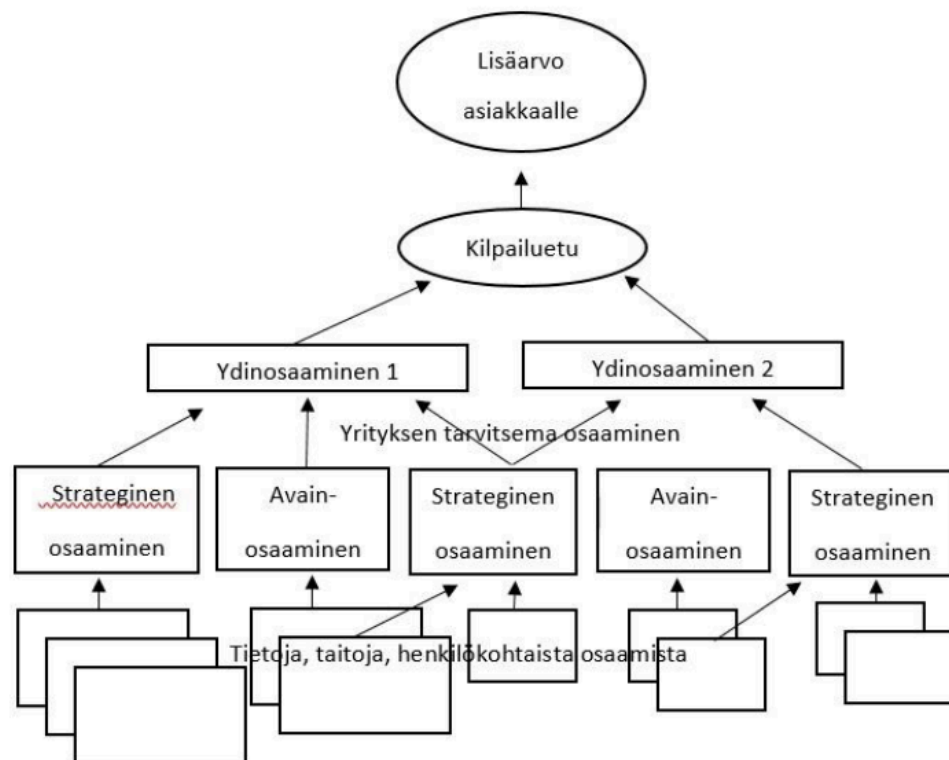
3.1 Mistä osaaminen muodostuu?

Organisaatio muodostuu yksilöistä ja tiimeistä, mikä muodostaa koko organisaation osaamisen. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta, mikä heijastuu koko organisaation osaamisena. Organisaation osaamisen muodostaa yhteinen näkemys ja käsitys liiketoiminnan kannalta vaadittavasta osaamisesta, joka muodostaa organisaation toimintatavat. Osaamista voidaan kuvata myös yksilön kykynä suoriutua tehtävistään, kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Yksilöiden jakaessa ja yhdistäessä omaa osaamistaan yhdessä organisaatiossa, muodostetaan yhteinen näkemys ja toiminta. Organisaation osaaminen on tärkeä osa menestystä, sekä sen syntymistä tulee ohjata ja tukea. Organisaation osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen tulee käyttää organisaation resursseja ja voimavaroja, eikä se synny yksin. (Ojala 2008, 50-53.)

Organisaatioiden menestys on riippuvaista yksilöiden osaamisesta ja siitä, kuinka osaamista hyödynnetään työtehtävässään. Yksilöiden osaamisen tulee olla johdonmukaista organisaation tavoitteisiin ja visioon nähden sekä heidän osaamistaan tulisi kehittää organisaation tavoitteiden mukaan. Yksilöiden osaaminen muodostaa koko organisaation kilpailuedun ja osaamisen, millä organisaatiota pyritetään. Mikäli yksilöiden osaaminen ei ole yhdenmukaista organisaation tavoitteisiin nähden, se voi olla organisaatiolle turhaa osaamista. (Nisula & Kianto 2015.) Kamenskyn (2014, 69–70) mukaan organisaatiolle näkyvän strategian avulla pystytään jalkauttamaan organisaation keskeiset tavoitteet ja suuntaviivat koko henkilöstölle, jotta tavoitteita ja strategiaa voidaan toteuttaa operatiivisessa työssä mahdollisimman hyvin.

Organisaation osaamista voidaan kuvata termeillä avainosaaminen, strateginen osaaminen ja ydinosaaminen. Ydinosaaminen määritellään miltei jokaisessa kirjallisuudessa samalla tavalla. Jokaisen yrityksen tulisi määritellä, minkälaista osaamista tarvitaan nykyhetkessä ja tulevaisuudessa sekä sitä kautta tarkentaa tarvittava osaaminen organisaatiossa. Organisaation osaamisen tulisi aina tukea organisaation strategiaa ja tavoitteita, joka tulisi valita sen pohjalta kaikkein kriittisin osaaminen, joka kuvataan strategiseksi osaamiseksi. Organisaation edellyttämää osaamista voidaan kuvata avainosaamiseksi, jota tarvitaan tukemaan strategista osaamista sekä toiminnan toteutumista. Ydinosaaminen muodostuu strategisesta osaamisesta ja avainosaamisesta. (Ojala 2008 54; Viitala 2014, 172-174.)

Ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisen tekijästä, jonka katsotaan olevan sidoksissa organisaation kilpailuun. Ydinosaamisen katsotaan muodostuvan strategisesta osaamisesta ja avainosaamisesta. Ydinosaaminen katsotaan liittyvän tekniseen ja operatiivisen tehokkuuden ylivoimaan sekä markkinoiden ja asiakkaiden ainutlaatuihin syvälliseen tuntemukseen. Ydinosaaminen katsotaan aina olevan organisaation osaamista, eikä sitä pysty liittämään yhden henkilön osaamiseen. Ydinosaamista on vaikeaa kopioida ja se avaa mahdollisuuksia uusille markkinoille sekä lisää tuotteen käyttäjän osaamisesta. (Ojala 2008 54-55; Viitala 2014, 170-179; Yang 2015.)



Kuvio 1. Ydinosaamisen muodostuminen (Ojala 2008, 55)

3.2 Miten osaaminen määritellään?

Osaaminen on käsitteenä monimuotoinen, mutta sillä voidaan kuvata erilaisia tietoja, taitoja ja asenteita (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50). Osaamisen katsotaan olevan abstrakti ja erittäin voimakas käsite, jolla ei ole toistaiseksi selkeää määritelmää. Osaamisen määritelmä katsotaan vaihtelevan näkökulmien mukaan ja sen katsotaan olevan tietyn näkökulman uskomus, eikä se kerro aina koko totuutta osaamisesta. Useamman näkökulman yhteen tuominen voi muodostaa paremman kokonaiskäsitteen tietystä osaamisesta (Ettore & Bratianu 2018.) Jokaisessa organisaatiossa tulisi määritellä, mitä osaaminen tarkoittaa nimenomaan omassa työyhteisössä. Osaamista määriteltäessä jokaisen organisaation tulisi muodostaa yhteinen käsitys osaamiselle ja määritellä, mistä näkökulmasta

osaamisesta puhutaan. Osaaminen tulisi määritellä näkyväksi organisaatiossa, jotta se luo osaamisesta konkreettisen työyhteisössä. (Ojala 2008, 48-50.)

Osaamisen määrittelylle voidaan käyttää avuksi mm. seuraavia kysymyksiä: mitä osaaminen tarkoittaa meillä? ja ”miten osaamista muodostuu meillä?” Läpinäkyvyys ja viestiminen osaamisen määritelmästä henkilöstölle on erittäin tärkeää, jotta jokainen ymmärtää, minkälaista osaamista heiltä odotetaan sekä luo osaamisesta konkreettisen. (Ojala 2008, 48-50.)

Useassa kansainvälisessä lähteessä määritellään HR-business partnerin palveluita tarjoavien konsulttien tarjoavan asiakkaille neuvoja sekä apua henkilöstön, työntekijöiden palkittamisen ja etuuksien suunnittelun sekä palkkahallinnon suhteen. HR-business partner palveluita tarjoavat konsultoivat asiakkaitaan henkilöstöjohtamisessa, organisaation tehokkuuden optimoinnissa ja henkilöstöpääomassa. Organisaatiot yleisesti palkkaavat konsultteja HR-päätösten tukemiseksi. Henkilöstökonsultteja palkataan ulkopuolisiksi asiantuntijoiksi auttamaan organisaatioita erilaisissa henkilöstöön liittyvissä tehtävissä. Ulkopuolisia asiantuntijoita tarvitaan objektiivisesti arvioimaan, mitkä tehtävät yrityksen sisällä voivat olla tarpeettomia tai tulevat olemaan tulevaisuudessa tarpeettomia. Tämän lisäksi heitä tarvitaan ehdottamaan liiketoiminnan kannalta tärkeitä uusia ja innovatiivisia työkuvia. (Mergent 2020; NASDAQ OMX Corporate Solutions 2020.)

HR-business partner konsultit voivat auttaa myös työntekijöiden koulutuksessa, urakehityksessä ja työturvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä. Asiakkaat yleensä lähettävät yhteydenottopyynnön useille potentiaalisille HR-konsulteille avaamalla henkilöstöresurssoinnin ongelmiansa. Konsultointiyritykset vastaavat yhteydenottopyyntöön omalla tarjouksella, joka sisältää ongelmanratkaisu strategian, arvioidun aikataulun, palvelun kustannukset sekä tarjoamat lisäpalvelut. Suurin osa konsultointitehtävistä sisältää ensin konsultin perehtymisjakson asiakkaan toimintaympäristöön, jonka jälkeen muodostetaan toimintasuunnitelma. (Mergent 2020; NASDAQ OMX Corporate Solutions 2020.)

3.3 Business partner osaaminen Academic Workilla

Academic Work organisaation osaaminen muodostuu useasta eri osaamisesta. Tutkimustulosten mukaan Academic Workin ydinosaaminen muodostuu nuorten ammattilaisten rekrytointin osaamisesta ja palveluiden räätälöimisen osaamisesta henkilöstöpäällikkö A:n mukaan. Tämän ydinosaamisen muodostumiseen tarvitaan asiakassuhteiden ylläpitämisen ja kehittämisen osaamista sekä teknistä osaamista, minkä katsotaan olevan Acade-

mic Workin strategista osaamista. Academic Workin avainosaamiset koostuvat haastateltava A:n mukaan B2B-myynnistä ja rekrytointiprosessin hallinnoimisesta. Tutkimustulosten mukaan business partneruus ei ole Academic Workin ydinosaamista, mutta toisaalta haastateltava A korosti, että business partner osaaminen katsotaan olevan kolmiossa ydin-, strategia-, ja avainosaamista. Tutkimustuloksista voidaan tulkita, että business partner osaaminen on Academic Workille tärkeää, mutta sen muodostuminen ja sen tärkeyden painopiste organisaation osaamisen kannalta on vielä epäselvää.

Tutkimustulosten mukaan business partner osaamista ei ole myöskään määritelty yksiselitteisesti organisaation sisällä ja jokaiselle sen sisältö tarkoittaa hieman eri asioita. Haastateltavien näkemykset erosivat toisistaan lähinnä business partner osaamisen määritelmästä sekä siitä, minkälaista osaamista se sisältää. Tutkimustulosten mukaan business partner osaaminen pitää sisällään monimuotoista osaamista ja sen tavoitteena on jakaa monipuolista asiantuntemusta henkilöstö asioihin liittyen. Tutkimustulosten mukaan business partner on HR-alan asiantuntija, joka tarjoaa tukea ja ratkaisuja henkilöstöön liittyvissä haasteissa monipuolisesti. Consultant Managerien mukaan business partner osamiseen liittyy mm. henkilöstönjohtamisen-, organisaation tehokkuuden optimoinnin-, palkitsemisen- ja sitouttamisen osaaminen.

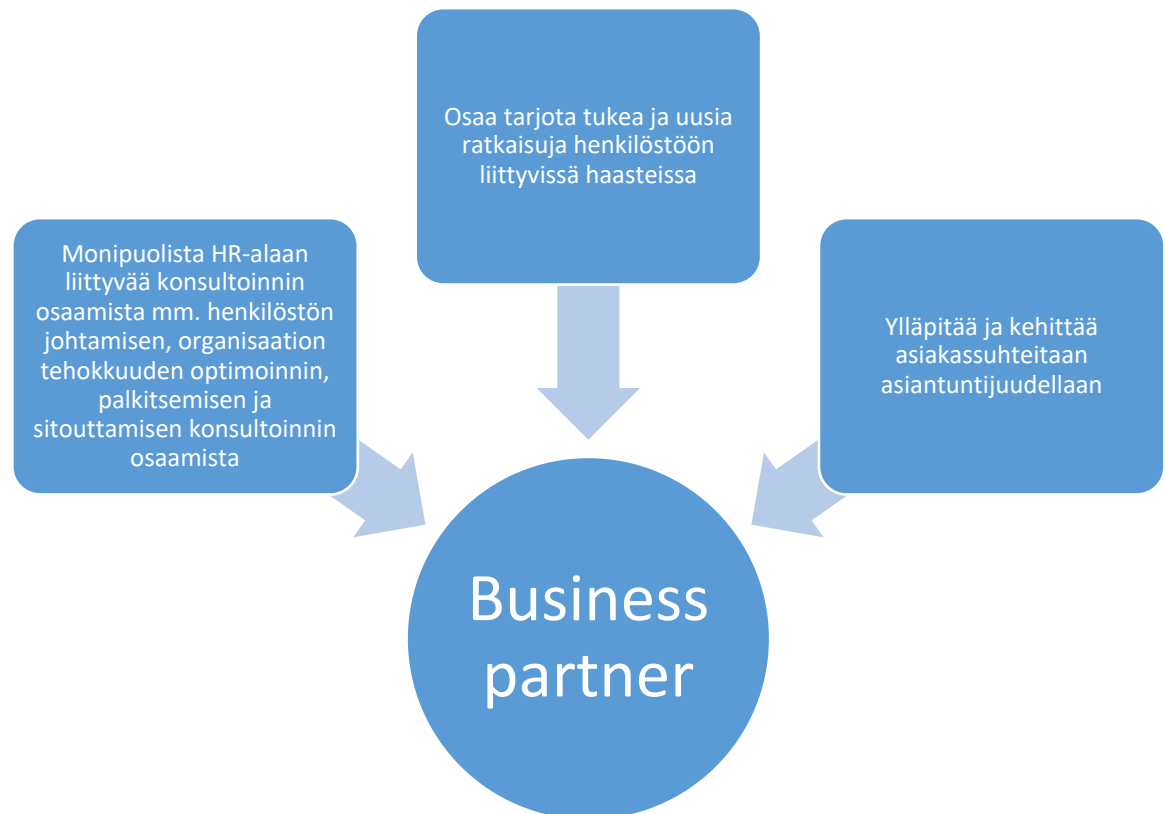
"Määritelmä vaihtelee paljon asiakkuuden mukaan. Se tarkoittaa sitä, että pystytään tukemaan asiakkaan kipukohtia ja tarjoamaan oikeita henkilöstöratkaisuja oikeassa hetkessä."

"Se tarkoittaa sitä, että tuetaan asiakasta kokonaisvaltaisesti henkilöstöresursoinnissa."

"Käytännössä tuen rekrytoinnissa, esimiehenä ja henkilöstöresursoinnissa."

Tutkimustuloksissa oli ristiriitaista se, että osaamisen kehittäjä B:n näkemys business partner osaamisesta eroaa merkittävästi tietoperustasta ja Consultant Managerien vastauksista. Academic Workin osaamisen kehittämisen asiantuntija B:n mukaan tietoperustan mukainen business partner määritelmä ei tule koskaan korostumaan Consultant Managerin tehtävässä, eikä tämä ole tarkoituksena. Haastateltava B:n mukaan asiakassuhteen ylläpitäminen ja kehittäminen on business partneruutta. Haastateltava B:ltä varmistettiin, kuuluvatko henkilöstöresursoinnin konsultointipalvelut business partneruuteen ja hänen mielestään se ei ole business partneruuden tarkoitus, mutta osittain business partnerin tarkoituksena on tukea asiakkaita näissä asioissa. Haastateltava B:n mukaan henkilöstöresursoinnin konsultoinnin mahdollisuus on asiakaskohtaista ja kyseinen osaaminen olisi ideaalista business partner osaamista, mutta siihen ei systemaattisesti tähdätä.

Kuviossa 1 on yhdistetty tutkimustulokset toisiinsa, jotta nähdään business partnerin määritelmän kokonaisuus Academic Workilla. Tutkimustulosten perusteella business partner osaaminen muodostuu asiakasrajapinnassa ja se on tärkeää osaamista organisaatiolle. Löydösten pohjalta johdolla ei ole täyttä varmuutta siitä, kuinka kriittistä tämä osaaminen on Academic Work liiketoiminnan kannalta. Business partnerin tarkoituksena on kuitenkin ylläpitää ja kehittää asiakassuhteitaan tarjoamalla tukea ja uusia ratkaisuja henkilöstöön liittyvissä haasteissa.



Kuvio 2. Business partner Academic Workilla

3.4 Miten osaamista tarkastellaan?

Osaamisen tarkastelu voidaan aloittaa nykyhetken osaamisen tarkastelusta. Tämän jälkeen muodostetaan ajatus siitä, minkälainen on tavoiteosaaminen tulevaisuuden tarpeisiin ja organisaation visioon liittyen. Osaamiskartoituksen avulla voidaan tehdä vertailu olemassa olevan osaamisen ja tavoitteena olevan osaamisen välille. Tämän vertailun jälkeen nähdään, mitä osaamista tarvitsee edelleen kehittää sekä muodostaa toimintasuunnitelma osaamisen kehittämiseen. (Ojala 2008, 129.) Yksinkertaisuudessaan osaamista tulisi tarkastella niin, että tunnistetaan nykyhetken osaaminen sekä nähdään organisaatioon koh-

distuvat osaamistarpeet (Tuomi & Sumkin 2012, luku 4.1). Useamman osaamiseen liittyvän lähteen mukaan osaamista tarkastellaan samanlaisella ajatuksella, mitä Viitala (2014, 182) on kirjassaan esittänyt. Osaamisen tarkastelun prosessia voidaan kuvata visuaalisella kuvalla (kuvio 3).



Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2014, 182)

Organisaation kokonaisosaaminen tulisi pilkkoa pienempiin osa-alueisiin. Kokonaiskuva pilkotaan esimerkiksi tiimeihin, tiettyihin tehtäväkuviin ja yksittäisiin henkilöihin. Jokaisen yksilön osaaminen vaikuttaa organisaation perustehtävän ja strategian toteutumiseen, minkä takia on tärkeää tarkastella sitä myös lähempää. Yksilön osaaminen muodostaa pohjan työtehtävässä menestymiselle; mitä soveltuvampaa osaamista yksilöllä on, sitä paremmin hän suoriutuu tehtävästään. Jokaisen osaamista tulisi tarkastella, minkä avulla organisaatio pystyy selvittämään osaamisen nykytilaa ja arvioida tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista sekä vertaamaan sitä keskenään. Tämän jälkeen nähdään puuttuva osaaminen ja pystytään kehittämään nykyistä osaamista tai rekrytoimaan uutta osaamista. Yksilöiden osaamisen tarkastelusta ja kehittämisestä on yleisimmin vastuussa oma esimies. (Viitala 2014, 170-179,182.)

4 Business partner osaaminen nyt ja tulevaisuudessa

Tässä pääluvussa tarkastellaan business partner osaamista nykyhetkessä sekä verrataan sitä tulevaisuuden business partner osaamiseen. Tarkastellessa tiettyä osaamista kannattaa tuoda asiantuntijat yhteen, jotta voidaan tarkastella tehtävään vaadittavaa osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Tämä selkeyttää osaamista sekä mahdollistaa eri osaamisen alueiden käsittelemisen ja kehittämisen. (Viitala 2014, 170-179,182.) Osaaminen on monimuotoinen käsite ja sitä voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Tarkastellessa tiettyä osaamista lähempää, kannatta tuoda useampi näkökulma yhteen, jotta voi paremmin muodostaa kokonaiskäsityksen tarvittavasta osaamisesta. (Ettore & Bratianu 2018.)

4.1 Business partner osaaminen vuonna 2020

HR-osaaminen katsotaan olevan lähtökohta business partnerille. Business partner osaa houkutella kykyjä, tehostaa työntekijöiden sitoutumista ja auttaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa henkilöstön näkökulmasta. Tämä vaatii organisaatioiden rakenteen ja ymmärtämistä eli liiketoimintaosaamista. Business partnerin tarkoituksena on näyttää esimiehille ja johtajille usein näkymättömät, mutta merkittävät henkilöstöön liittyvät ongelmat, jotka heikentävät organisaation liiketoimintaa. Business partnerin tarkoituksena on tehostaa organisaation henkilöstön prosesseja osaamisellaan. Business partner osaaminen vaatii mm. strategia-, konsultointi-, coaching- ja fasilitointitaitoja. (Ulrich 2018.)

Myös Csizmarin (2017) mukaan business partnerin osaaminen muodostuu kyvystä osata tarkastella yrityksen liiketoiminnan tarpeita sekä löytää henkilöstöhallinnan puutteet. Business partner osaa myös tarjota ratkaisuja ja neuvoja puutteiden ratkaisemiseksi, joka vaatii usean eri alan asiantuntijuutta. (Csizmar 2017.) HR-konsulttien osaaminen muodostuu asiantuntijuudesta henkilöstöjohtamisessa, organisaation tehokkuuden optimoinnissa ja henkilöstöpääomassa. (Mergent 2020; NASDAQ OMX Corporate Solutions 2020.)

4.2 Consultant Managerien business partner osaaminen vuonna 2020

Tutkimustulosten mukaan Consultant Managereilla on nykyhetkessä monipuolisempaa business partner osaamista ja kokemusta, mitä johdossa mahdollisesti tiedostetaan. Tämä voi johtaa siihen, että kaikkea organisaation sisällä olevaa potentiaalista osaamista ei hyödynnetä tarpeeksi. Tutkimuksessa haluttiin ymmärtää, minkälaista osaamista Consultant Managerit kokevat business partner osaamisen vaatineen. Tutkimustuloksissa korostui erityisesti asiakkaan liiketoiminnan ja sen ympäristön tunteminen. Tämä oli kriittistä osaamista, jota tarvitaan business partnerina toimimisessa. Tutkimustulosten mukaan

myös HR-alan tuntemus, strateginen osaaminen ja erinomaiset myyntitaidot ovat tärkeää osaamista.

”Business partnerina toimiminen edellyttää ymmärrystä asiakkaan markkinasta ja liiketoiminnasta. Pitää myös olla liiketoiminnallinen ymmärrys siitä, mikä vaikuttaa mihinkin. Vaaditaan myös sosiaalisia taitoja lukea asiakasta.”

”Täytyy olla kiinnostusta itse asiakkaaseen, liiketoimintaan sekä ymmärtää millainen sykli heillä toimii. Milloin on asiakkaan kiirehuiput ja milloin hiljaista. Business partnerina olemisen vaatii myös hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta osataan käydä keskusteluita.”

”Täytyy osata tuoda esiin asiat, mitä asiakkaat ei ole tulleet ajatelleeksi. Oleellisinta on ymmärtää liiketoimintaa sekä mahdollisia haasteita sen ympärillä.”

Tutkimustuloksissa nousi myös useita erilaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita Consultant Managerit kokivat business partner osaamisessa vaadittavan. Reflektointi- ja yhteistyötaidot, itsenäisyys ja rohkeus toimia toistuivat tutkimustuloksissa useasti. Tutkimustuloksissa ei noussut esiin fasilitointi- tai coachingtaitoja.

”Se vaatii yhteistyökykyä, itsenäisyyttä, rohkeutta ja business mindsettiä. Henkilöstöresursoinnin ennustamiseen tarvitaan syvällistä toimiala- ja asiakastietoutta. Pitää ymmärtää eri osa-alueita.”

”Osataan tarkastella hetkessä – sekä pitkällä tähtäimellä tapahtuvia muutoksia. Ymmärretään asiakkaan liiketoiminta, strateginen tavoite ja suunnitelma. Business partnerina toimiminen tuntuu siltä, että työskentelisin jopa talon sisällä, kun tiedän mitä talossa tapahtuu.”

Tutkimustulosten mukaan Consultant Managerit toimivat tietoperustan (tämän raportin luvut 3.2 ja 4.1) mukaisissa business partnerin tehtävissä tälläkin hetkellä. Tutkimustulosten mukaan Consultant Managerit ovat ehdottaneet mm. uusia työnkuvia asiakkaan muuttuvan toimintaympäristön muutoksen johdosta sekä ehdottaneet ratkaisuja osaamisen resursoinnista. Tutkimustuloksissa nousi esiin myös palkitsemisen ja sitouttamisen konsultoinnin kokemus sekä kokemus ehdottaa sopivia henkilöstöratkaisuja asiakkaan strategian pohjalta. Suurin osa Consultant Managereista kokivat tietävänsä, mitä asiakkaiden toimialalla ja toimintaympäristössä tapahtuu. Tutkimustulosten mukaan Consultant Managerit ovat ehdottaneet asiakkailleen oma-aloitteisesti henkilöstöratkaisuja asiakkaiden kehityshankkeisiin liittyen, mihin on liittynyt mm. lisääntyvä digitalisaatio sekä yritysostojen myötä aiheutuneet osaamisen siirtymisen ongelmat. Asiakkaiden toimintaa useampi Consultant Manager seurasi mm. uutisten ja asiakkaiden omien kanavien kautta.

”Esimerkiksi yhden asiakkaan kanssa on palloeltu, mitkä työtehtävät auttaisivat heidän liiketoiminnan kehittämisessä ja mistä he saavat isoimman hyödyn tämän hetkiseen kiireeseen.”

”Olen auttanut rekrytointi -tarpeissa ja hauissa sekä sparraannut siitä, miten konsultit saadaan pidettyä talossa. Sparraillaan sitoutumiseen liittyvissä kysymyksissä sekä minkälaisia ratkaisuja siihen voisi ehdottaa. Tarjoan asiantuntijuutta meidän kohde-ryhmään liittyen.”

”Puhutaan asiakkaan tiimin tilanteesta sekä siitä, mitä seuraavan kvartaalin tai puolen vuoden aikana tapahtuu. Puhutaan paljon digitalisaatiosta sekä siihen liittyvistä projekteista.”

Tutkimuksessa haluttiin ymmärtää myös johdon näkemys liittyen business partner osaamiseen. Osaamisen kehittämisen asiantuntija B ei tuonut merkittäviä uusia näkökulmia joustavuuden lisäksi, mitä tutkimustuloksissa ei ole tullut jo ilmi. Tutkimuksessa on mielenkiintoista se, että osaamisen kehittämisen asiantuntija B kuvaili, että business partner osaaminen ei olisi tehtävässä välttämätöntä, mutta ideaalista osaamista. Tutkimustulosten pohjalta voidaan kuitenkin havaita, että Consultant Managereilla on jo kuitenkin erittäin monipuolista kokemusta henkilöstöön liittyvästä konsultoivasta työstä. Tämä antaa signaaleja siitä, että Academic Workin johto ei ole täysin tietoinen siitä, minkälaista monipuolista business partner kokemusta talossa on tällä hetkellä. Kuvioon 2 on muodostettu visuaalinen kuva business partner osaamisesta. Vaalean sininen väri kuvaa tutkimustuloksissa sekä tietoperustassa nousseita business partner osaamisen osa-alueita. Tummemman sininen väri kuvastaa vain tietoperustassa noussutta osaamisen osa-alueita, mitkä eivät ilmenneet tutkimustuloksissa.



Kuvio 4. Consultant Managerien business partner osaaminen

4.3 Miten osaamisen tasoa arvioidaan?

Yksilön osaamisen tarkastelussa voidaan käyttää erilaisia mittareita, joiden yksilö arvioi omaa osaamistaan joko itse tai esimerkiksi oman esimiehensä kanssa. Osaamisen tarkasteluun voidaan käyttää ennalta määriteltä taulukkoa, jossa arvioidaan omaa osaamisen tasoa (taulukko 3). Yhdistämällä yksilöiden osaamiset saadaan myös kuvattua tiimi-kohtaista osaamista ja jopa organisaation osaamisen tasoa. Osaaminen ei perustu tarkkaan mittaamiseen, mutta tällä mittarilla saa alustavaa relevanttia informaatiota siitä, minkä tasosta osaamista tällä hetkellä löytyy, sekä seuramaan mahdollista osaamisen kehittymistä. (Otala 2008, 123-125.) Vastaavanlaisella taulukolla myös Viitala (2014, 183) kuvailee yksilön osaamisen tarkastelemista. Proctor ja Galicia-Almanzan (2017) uskovat, että jokaisen yksilön tulisi osallistua oman osaamisen kehittämiseen ja arviointiin sekä arvioidessa osaamistaan tulisi tarkastella mm. työn laatua, tehokkuutta ja tavoitteita.

Taulukko 3. Osaamisen tarkastelun malli (Ojala 2008, 123-125).

Osaamistaso	Määritelmä yksilötasolla	Tason kuvaus
1	Vasta-alkaja	
2	Edistynyt	
3	Osaaja, ammattilainen	
4	Taitaja	
5	Ekspertti	

Ennen osaamisen kehittämisen toimenpiteitä yrityksen kannattaa varmistaa, onko kyseinen osaaminen linjassa yrityksen strategian ja vision kanssa. Tämän lisäksi tulee myös tarkastella ovatko työntekijät halukkaita kehittämään osaamistaan tähän suuntaan. Työnantajan on tärkeää ymmärtää yksilöiden omat tavoitteet ja motivaation kohteet työtehtävissä. Työntekijöiden kehityksen kannalta osaamista tulisi arvioida ja kehittää systemaattisesti. Mahdollisuus kehittyä työtehtävässään katsotaan olevan yksi suurimmista työntekijöiden kriteereistä työpaikkaa valittaessa nyt ja tulevaisuudessa. (Fajčíková, Fejfarová & Urbancová 2016.)

4.4 Consultant Managerien business partner osaamisen taso

Academic Work hyödyntää Consultant Managerin osaamisen tarkastelussa myös vastaavanlaista Otalan (2008, 123-125) osaamisen taulukkoa, missä arvioidaan omaa osaamisen tasoa yhdestä viiteen. Kyseinen osaamisen tarkastelu malli löytyy liitteestä 1. Tarkastellessa tämän liitteen sisältöä voi huomata, että business partner osaamisen tasoja ei ole kuvattu yksityiskohtaisesti, eikä siitä käy ilmi business partner osaamisen tavoitteita. Academic Workin taulukko käsittelee koko Consultant Managerien osaamista sisältäen business partner osaamisen, eikä business partner osaamisen tarkastelulle ole omaa mallia.

Mielenkiintoista on myös se, että Academic Workin käyttämää mallia ei käytetä mm. arvioimaan työn laatua tai tehokkuutta ja tasoilla edetään täysin kokemusvuosien perusteella. Tasot siis kertovat, kuinka monta vuotta olet toiminut talossa, eikä sitä, miten olet kehittynyt tehtävässä tai business partnerina. Tutkimustuloksien mukaan, vasta kolmannella tasolla tarjotaan myyntiin erikoistuneita koulutuksia, joiden tarkoitus on tukea business partner osaamista. Tasolla neljä Consultant Managerien on tarkoitus toimia itsenäisesti business partnerina asiakkaille, jota kuvataan business partner osaamiseksi.

Tutkimustulosten mukaan, vasta tasolla kolme olevat Consultant Managerit ovat saaneet koulutusta liittyen business partneruuteen. Tarkasteltaessa talon sisäistä business partner

osaamista voidaan todeta, että suurimmalla osalla (72,9%) ei olisi business partner osaamista. Kyseinen informaatio löytyy taulukosta 4. Tämä on täysin ristiriidassa luvussa 4.2 esitetyn tutkimustuloksien kanssa. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että Consultant Managerien nykyhetken osaaminen ei vastaa Academic Workin osaamisen kehittämisen prosesseja ja business partner osaamista ei kehitetä Academic Workissa tarpeeksi ajoissa. Tutkimustulokset myös osoittivat, että Consultant Managerit haluaisivat tulevaisuudessa työskennellä enemmän business partnereina konsultoiden asiakkaita henkilöstöön liittyvissä haasteissa.

Taulukko 4. Suomen Consultant Managerien tasot

Taso	Henkilömäärä (n)	%-osuus
1	16	43,2%
2	11	29,7%
3	3	8,1%
4	2	5,4%
5	5	13,5%
Yhteensä	37	100%

4.5 Tulevaisuuden osaaminen

Tulevaisuuden tarvittavaa osaamista voidaan tarkastella selvittämällä organisaation osaamistarpeita. Osaamistarpeita kannattaa tarkastella useammasta näkökulmasta ja näkökulmia ovat mm. asiakkaiden odotukset ja tarpeet, toimintaympäristön muutokset, työn ja toimintatapojen muutos ja strategiset tavoitteet. Kaikkia näkökulmia ei tarvitse käyttää, mutta mitä useammasta näkökulmasta asiaa on tutkittu, sen selkeämmäksi osaamistarpeet muodostuvat. Organisaation osaamisen tarpeita kannattaa jakaa myös osasto-, tiimi- ja työtehtäväkohtaisiin. (Ojala 2008, 105-108; Tuomi & Sumkin 2012, luku 4.1)

Ojalan (2008, 109, 112) mukaan *strategian* edellyttämää osaamistarvetta voidaan tarkastella organisaation vision avulla. Ensiksi organisaation tulee muodostaa tietyt menestystekijät, joissa pitää onnistua, jotta visio toteutuu. Myös Tuomi ja Sumkin (2012, 1.1) kokevat, että osaamista tulisi kehittää yrityksen strategian perusteella, koska yrityksen strategia antaa suuntaviivat tahtotilaan tulevaisuudessa, mikä luo perustan osaamisen kehittämiseksi.

Organisaation tarkastellessa osaamista täytyy ottaa huomioon myös tulevaisuuden toimintaympäristöt ja trendit. Tulevaisuus määrittelee pitkälti myös organisaation sekä työtehtävien tulevaisuutta. (Miller, Rothwell, Stopper & Zaballero 2015.) Tulevaisuuden osaamista

on erittäin tärkeää tarkastella, jotta osaamisenkehittämistoimet voidaan kanavoida tehokkaasti tukemaan organisaation tavoitteita ja niissä menestymistä tulevaisuudessa. Osaamista tulee tutkia säännöllisin väliajoin, jotta johto saa ymmärrystä niistä osaamisen alueista, jotka vaativat kehittämistä ja resurssien kohdentamista. (Viitala 2014, 147.) Tekoälyn ja teknologian murroksen myötä tulevaisuudelta voidaan odottaa uusia työtapoja ja liiketoimintamalleja sekä nopeasti muuttuvia olosuhteita. Business partnerit tulevat toimimaan tulevaisuudessa nimenomaan strategisena kumppanina aiheeseen liittyen, joten business partnereilta vaaditaan tulevaisuudessa enemmän teknistä osaamista, josta tulee muodostumaan ydinosaaminen. (Mysler 2020.)

Useassa kansainvälisessä lähteessä uskottiin henkilöstöpalvelujen markkinoiden kasvavan tulevina vuosina ennen koronaepidemian puhkeamista. HR-konsulttien tarve on riippuvainen talouskasvusta ja etenkin muiden yritysten tuloksista. HR-Konsultteja pidetään harkinnanvaraisina kustannuksina, kun yritykset kärsivät talouden taantumasta. Useampien yritysten katsotaan haluavan keskittyä omaan strategiaansa, minkä takia pyritään ulkoistamaan operatiiviset tehtävät. Rahoitusneuvojen mukaan tällä hetkellä kasvussa on henkilöstöpalveluiden kokonaisvaltaisten HR-palveluiden tarjoaminen. Suuremmat henkilöstöpalvelualan yritykset laajentavat HR-palveluitaan yhä enemmän. HR:n hallinnollisten tehtävien, kuten palkanlaskennan ja rekrytoinnin, ulkoistaminen on erityisen tarpeellista. Tämän lisäksi arvioidaan myös mm. palkitsemisen, coachingin, ura- ja osaamisen kehittämisen palveluiden ulkoistamiseen olevan tarpeellista tulevaisuudessa. (NASDAQ OMX Corporate Solutions, 2020; Mergent 2020; Gray 2020.)

Tulevaisuuden epätietoisuus ja suuret riskit puhututtavat yrityksiä maailmanlaajuisesti. Esimerkiksi koronaepidemia on aiheuttanut kovan iskun taloudelle ja taantumien mahdollisuus puhututtaa useita asiantuntijoita. Ennustetaan myös, että bruttokansantuote supistuu radikaalisesti ja virus aiheuttaa miltei jokaiseen alaan ongelmia. (Parviala 2020.)

Koronaviruksen vaikutukset talouteen ovat tällä hetkellä merkittävät ja se pakottaa yrityksiä muuttamaan toimintaansa mahdollisesti pysyvästi. Kukaan ei osaa arvioida täysin, miten koronaepidemia muokkaa tulevaisuutta ja minkälaisia seurauksia tai trendejä se tuo tullessaan. Radikaalisesti muuttuva toimintaympäristö pakottaa yrityksiä keksimään uusia ja innovatiivisia tapoja tehdä uutta liiketoimintaa vanhan menetetyn liiketoiminnan tilalle. Asiantuntijat ilmaisevat, ettei koronakriisin jälkeen palata vanhaan, vaan on muodostumassa uusi yhteiskunta ja uudet nousevat ilmiöt. Uskotaan, että kriisi muodostaa kestävämmän yhteiskunnan, joka vaatii yrityksiltä uusien ideoiden ja liiketoimintamahdollisuuksien huomaamista. (De Frenses 2020; Siren 2020.)

HR-ammattilaisilta vaaditaan ymmärrystä henkilöstön vaikutuksesta yrityksen strategiaan ja visioon. Muuttuvan ympäristön vuoksi strategisten HR-kumppanien käyttö on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää organisaation tukemisessa. Tulevaisuudessa tarvitaan syvempää ja laajempaa ymmärrystä asiakasyritysten liiketoiminnasta sekä ymmärrystä liiketoimintaympäristön tulevista muutoksista. Tulevaisuuden business partner osaa tukea ja kehittää kumppanin liiketoimintaa ajoissa ennen toimintaympäristön radikaalista muutosta. (Mysler 2020.) Uskotaan, että yritykset tulevat investoimaan kriittiseen olemassa olevaan osaamisen kehittämiseen enemmän tulevaisuudessa. Yksi suurimmista puheenaiheista on myös HR analytiikan osuus liiketoiminnan kehittämisessä. (Gray 2018.)

HR-ammattilaisilta tullaan myös odottamaan kokonaisvaltaista liiketoiminnan ymmärrystä sekä henkilöstöliiketoiminnan ammattilaisuutta. Suurimpia muutoksia, mitä henkilöstöammattilaisen osaamiseen tulee liittymään on tekninen ja analyttinen osaaminen sekä toimintaympäristön signaalien tunnistaminen. Henkilöstöammattilaisen tulee tulevaisuudessa osata hyödyntää tekniikkaa enemmän kuin koskaan. Tekniikka tulee olemaan tärkeä tekijä, jolla löydetään oikeita osaajia sekä houkutellaan uusia työntekijöitä. Oikeiden osaajien etsiminen ja heidän sitouttaminen tekniikan avulla tulee yleistymään enemmän rekrytoinnin keskuudessa ja se tulee olemaan rekrytoijan arkipäivää. Etätyöskentely on myös tulevaisuutta ja jokaiselta henkilöstöalan ammattilaiselta odotetaan tulevaisuudessa etäjohtamisen osaamista. (Mysler 2020.)

Jokaisen yrityksen olemassaolon takana ovat *asiakkaat*. Asiakkaiden tarpeiden tunnistamisella ja asiakkaan ostopäätöksen välillä on vahva korrelaatio, jonka takia asiakkaiden tarpeet ovat erittäin tärkeä näkökulma osaamisen tarpeiden tunnistamiseen. (Kurvinen & Seppä 2016, 131-135). Academic Workin asiakkaan tarve voi liittyä esimerkiksi henkilöstön osaamisen vajavaisuuteen tai henkilöstöresursoinnin ongelmiin. Kotler ja Keller (2012, 215–216) katsovat, että B2B-markkinoiden tavoitteena on löytää sopivin hyötykokoisuus suhteessa kustannuksiin. Tähän vaaditaan heidän mukaansa syvällistä ymmärrystä siitä, mitä yritysasiakkaat ajattelevat sekä kykyä nähdä, miten asiakkaat tekevät valintoja palveluiden välillä. (Kotler & Keller 2012, 215–216.) Otalan (2008, 111) mukaan asiakkaat määrittävät pitkälti organisaation osaamistarpeita, minkä takia asiakkaat ovat erittäin tärkeä näkökulma osaamistarpeiden määrittelyyn. Asiakaslähtöisen organisaation osaamistarpeita pystytään tutkimaan muodostamalla asiakasryhmiä ja tutkimalla heidän tarpeitaan. Tämän lisäksi katsotaan, että asiakkaiden odotusten tunnistaminen on tärkeä osa osaamisen kehittämistä. (Tuomi & Sumkin 2012, 58–59.) Burruksen (2020) mukaan muun muassa tulevaisuuden teknologia tulee muuttamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Jokaisen myynnin ammattilaisen tulee tiedostaa ja kehittää osaamistaan teknologian parissa.

Tulevaisuudessa tehdään asiantuntijamyyntiä. Asiakkaiden osallistaminen palvelun prosessiin tulee näkymään vahvasti myyntityössä. Tulevaisuudessa tehdään enemmän ratkaisumyyntiä ja räätälöidään palveluita sen sijaan, että myytäisiin jo valmista palvelua. Palvelut räätälöidään niin, että ne auttavat asiakasta toteuttamaan strategioita. Asiakkaita tullaan osallistamaan tulevaisuudessa enemmän muun muassa kysymällä minkälaisen lisäpalvelun he tarvitsevat eikä niin, että lisäpalvelut olisivat listattuna yrityksen nettisivuille. Tulevaisuudessa uskotaan yritysten välisten kumppanuussuhteiden lisääntyvän, missä pitkäkestoiset asiakassuhteet korostuvat. Tulevaisuudessa ei enää haluta lyhytkestoisia kumppanuussuhteita, vaan yritysten väliseltä yhteistyöltä odotetaan molemmin puolin hyötyvää liiketoimintaa. Myyntityötä tekevien tulisi panostaa tulevaisuudessa enemmän pitkäaikaiseen ja molempia hyödyttävään yhteistyöhön sen sijaan, että he panostaisivat lyhyen aikavälin myyntituloon. Tämän lisäksi katsotaan, että ennakoivaa ongelmanratkaisua tarjoavat yritykset tulevat olemaan suosittuja. (Burrus 2020; Laine 2015, 17-18; Maliranta 2017.)

Osaamistarpeiden tarkastelun jälkeen kaikki tieto tuodaan yhteen sekä muodostetaan *osaamistarpeiden yhteenveto*, mitä voidaan kuvata visuaalisen kuvan avulla. Visuaalisella yhteenvedolla nähdään kaikki tavoitteeseen vaikuttavat osaamiset sekä niiden keskeinen korrelaatio. Visuaalisen mallin avulla nähdään nopeasti, mistä osaamisista menestys on riippuvainen. Osaamistarpeiden yhteenvetoa, osaamiskarttaa voidaan pilkkoa myös pienempiin osiin ja tarkastella sitä näin vielä syvällisemmin ja lähempää. (Ojala 2008, 120-121.)

4.6 Academic Workin osaamistarpeiden yhteenveto

Tällä hetkellä Academic Workin liikevaihtoon on vaikuttanut merkittävästi koronaepidemia, joka on jo vaikuttanut myös Consultant Managerien työhön. Tutkimuksessa tarkasteltiin, onko business partner osaaminen linjassa Academic Workin vision ja strategian kanssa sekä minkälaisia osaamistarpeita se synnyttää. Academic Workin sisäisestä tietokannasta löytyi Academic Workin henkilöstölle jalkauttama strategia, joka on kuvattu visuaalisen kuvan avulla (liite 2). Academic Workin kuvan mukaan menestystekijät strategisten tavoitteiden mukaan ovat "highest service quality, strongest client relationship" ja "be the home of young professionals". Suomennettuna tällä tarkoitetaan korkeaa palvelun laatua, vahvoja asiakassuhteita ja tietyn osaavan kohderyhmän tarjoaminen asiakasyritykselle. Tämän lisäksi Academic Workin visio on: "to be every client first choice". Suomennettuna: olla jokaisen asiakkaan ensimmäinen valinta. Business partner osaaminen liittyy vahvasti korkean palvelun laatuun sekä vahvojen asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja siten on linjassa Academic Workin strategiaan ja visioon.

Academic Workin Henkilöstöpäällikkö A:n mukaan strategian edellyttämät osaamistarpeet muodostuvat muun muassa HR-, IT-, B2B-myynti- ja rekrytointiosaamisesta. Tämän lisäksi strategia edellyttää esimiestyön ja johtamisen osaamista sekä sisäistä yhteistyötä. Academic Workin Henkilöstöpäällikkö A koki, että strategian onnistumiseen vaaditaan myös toimivat prosessit ja ajantasaiset koulutukset. Academic Workin Henkilöstöpäällikkö A:n mukaan Academic Workin toimintaympäristö on muuttumassa jatkuvasti kohti isompia, digitaalisia prosesseja kohti. Haastateltava nosti esille myös koronaepidemian, joka tekee liiketoimintaympäristöstä vaikeasti ennustettavan. Ennustettavuuden puute asettaa suunnittelulle ja pitkäjänteisten suunnitelmien tekemiselle ison haasteen, joka vaatii taitoja ja rohkeutta. Pitää uskaltaa katsoa tulevaisuuteen ja ymmärtää, mitä se tuo tullessaan. Haastateltava korostaa myös sitä, että tulevaisuudessa on enemmän mahdollisuuksia kuin haittoja. Haastateltava tiedostaa myös, että on totuttu toimimaan samalla kaavalla, sillä se on aiemmin toiminut. Nyt pitää tehdä asioita eri tavalla ja uskaltaa kokeilla, epäonnistua ja kokeilla uudelleen.

Tutkimustuloksissa nousi myös esiin osaamisen kehittäjä B:n näkemys siitä, että tulevaisuudessa Consultant Managerit tulevat keskittymään enemmän asiakassuhteisiin. Osaamisen kehittäjä B:n mukaan ideaalitalanne on se, että Consultant Managerit käyttäisivät tulevaisuudessa enemmän aikaa tällä hetkellä jo maksaviin asiakkaisiin ja saisivat sen myötä uutta liikevaihtoa ja sitoutuneempia asiakkaita. Toimintaympäristön muutokset aiheuttavat haastateltavan mukaan muutoksia erityisesti asiakastyöhön ja lisämyynnin sekä konsultointipalveluiden tarjoamiseen. Tämän lisäksi haastateltava B:n mukaan teknologia muuttaa toimintaympäristöä. Tutkimustuloksissa nousi myös esiin se, että Ruotsin Academic Work tarjoaa myös henkiöstönvuokraus- ja rekrytointipalveluiden lisäksi erilaisia lisäpalveluita. Tällä hetkellä haastateltava B:n mukaan on epävarmaa, miten lisäpalveluiden mahdollisuus tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa myös mahdollisesti Suomen Consultant Managereiden työnkuvaan.

B2B myynnin- ja asiakaspalvelun asiantuntija I:n mukaan Academic Workilla ei ole systemaattista tapaa tutkia, minkälaisia odotuksia asiakkailla on, eikä sitä ole määritelty asiakasnäkökulmasta käsin. Asiakkaiden odotuksia tutkitaan kuitenkin muun muassa tyytyväisyyskyselyillä ja asiakastapaamisissa. Asiakastapaamisista ei tehdä analyysia tai seuranta keskitetysti haastateltava I:n mukaan. Asiakkaan tarpeita tai odotuksia ei dokumentoida, vaan jokainen on itse vastuussa tiedon seurannasta ja jakamisesta. B2B myynnin- ja asiakaspalvelun asiantuntija I:n mukaan Consultant Managerit voisivat parantaa kykyään vastata asiakkaiden odotuksia ymmärtämällä syvällisemmin asiakkaan osto- ja päättösprosessin.

B2B myynnin- ja asiakaspalvelun asiantuntija I:n mukaan Academic Work tutkii asiakasryhmien toimintaympäristön muutoksia seuraamalla markkinaa erilaisilla painotuksilla ja työkaluilla. Monet Academic Workissa työskentelevät keskustelevat jatkuvasti liiketoiminnan muutoksista. Haastateltavan mukaan Academic Work tunnistaa asiakkaiden toimintaympäristön haasteiden olevan muun muassa osaajapulassa, kilpailukentän muutoksissa, isoissa muutosprojekteissa ja digitalisaatiossa. Consultant Managereille tämä asettaa osaamisvaatimuksia siitä, että ymmärretään mistä liiketoimintahaasteet johtuvat ja minkälaisia osaajia tarvitaan milloinkin. Tämä edellyttää syvällistä liiketoiminnan ja syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä sekä hyviä kuuntelutaitoja haastateltava I:n mukaan. Etenkin osaaminen liittyen toimialojen haasteiden ja trendien ymmärtämiseen sekä ratkaisukeskeinen asenne korostui haastateltavan vastauksissa:

”Tärkeintä on ymmärtää, mistä liiketoimintahaasteet johtuvat ja minkälaisia osaajia tarvitaan milloinkin. Näiden tietojen avulla voidaan ratkaista asiakkaiden tarpeita lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.”

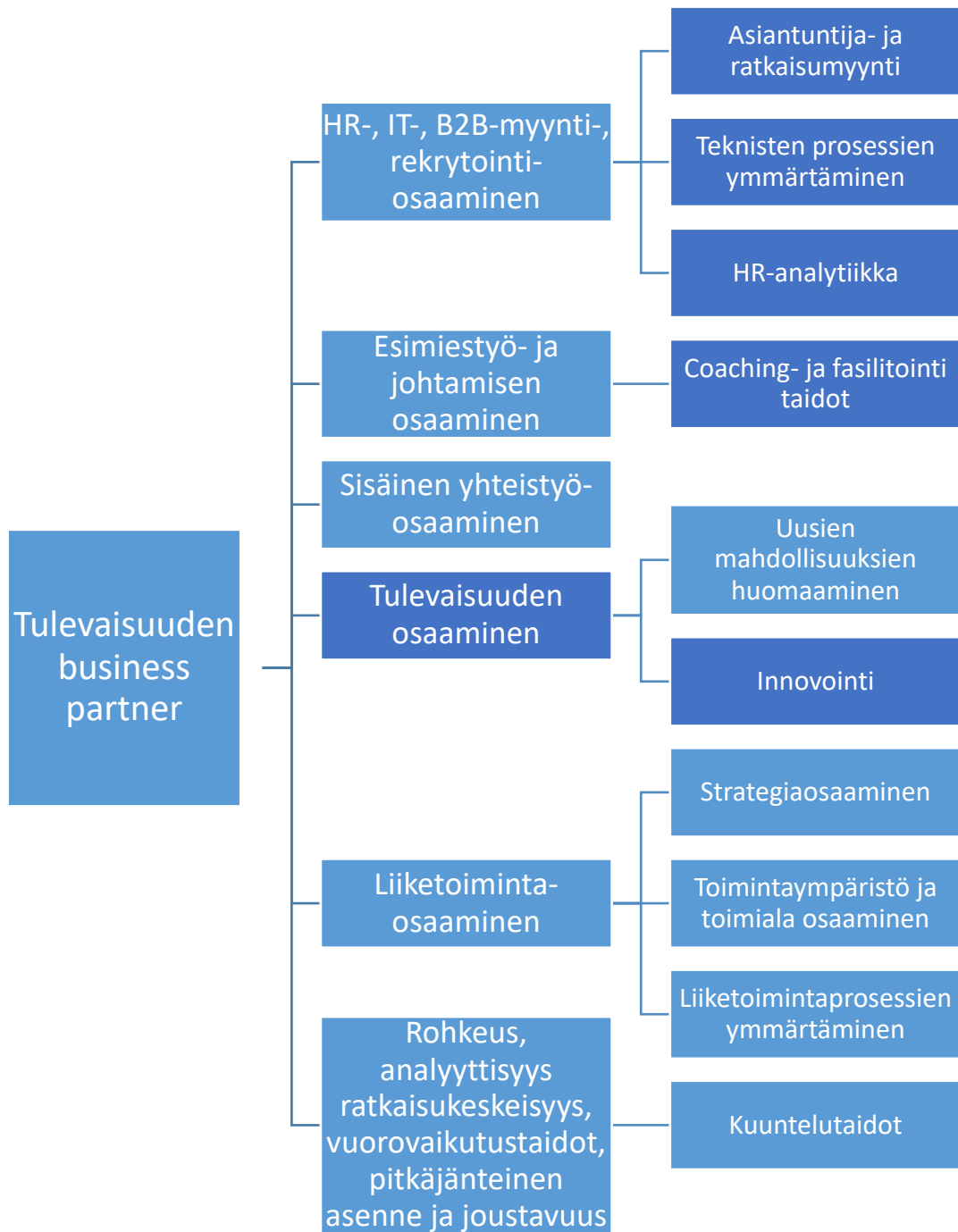
B2B myynnin- ja asiakaspalvelun asiantuntija I uskoo, että eri asiakkaissa korostuvat täysin erilaiset asiat, jotka määrittelevät erilaisia osaamistarpeita asiakassuhteen kehittämiseksi. Haastateltavan mukaan isoissa ja syvällisissä asiakassuhteissa tarvitaan erityisesti asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämistä sekä tämän liiketoiminnan tarpeiden tunnistamisen osaamista. Haastateltava I korosti, että kokonaisuudessaan jokaiselta Consultant Managerilta vaaditaan asiakkaan ostoprosessin ja päätöstekijöiden vaikutuksen ymmärtämistä sekä pitkäjänteistä asennetta rakentaa yhteistyötä. Tämän lisäksi Consultant Managereilta vaaditaan hyviä henkilöstösuhteita, ratkaisukeskeisyyttä, kykyä hahmottaa isoja kokonaisuuksia sekä syy-seuraussuhteita ja kykyä toimia haastavissa tilanteissa.

4.7 Business partner osaaminen nyt ja tulevaisuudessa yhteenveto

Toimintaympäristömme muuttuu radikaalisesti koko ajan ja etenkin koronaepidemian myötä jokaisen organisaation tulee mukautua muuttuvaan ympäristöön taatakseen liiketoiminnan pysyvyyden. Toimintaympäristön muuttuessa myös osaamista tulee tarkastella säännöllisin väliajoin ja mukauttaa sitä tarvittaessa muuttuvan maailman mukaiseksi. Organisaation tarkastellessa eri näkökulmista minkälaista osaamista tarvitaan, jotta visiossa onnistutaan luodaan tietyn tiimin tai työnkuvan tavoiteprofiiileita. Tätä tavoiteprofiilia tulee verrata nykyhetken osaamiseen, jotta pystytään näkemään puuttuvaa osaamista sekä mahdollisesti resursoida osaamista uudelleen, kehittää olemassa olevaa osaamista tai rekrytoida uutta osaamista taloon.

Tietoperustan mukaan business partnerilta vaaditaan monipuolista osaamista menestyäkseen business partnerina tulevaisuudessa. Tietoperustassa nousi esille mahdollisuus, että business partnerin palvelut tulevat yleistymään tulevaisuudessa sekä mahdollisesti monipuolistumaan. Tulevaisuuden HR-lisäpalvelut liittyvät nimenomaan business partneruuteen, joka sisältää muun muassa sitouttamisen, palkitsemisen, työhyvinvoinnin, työnantajamielikuvan, palkanlaskennan, rekrytoinnin, coachingin, ura- ja osaamisen kehittämisen palveluiden lisäpalveluita. Business partnereilta tullaan odottamaan kokonaisvaltaista liiketoiminnan ymmärrystä, henkilöstöresursoinnin ammattilaisuutta, teknistä ja analyyttistä osaamista sekä toimintaympäristön signaalien tunnistamista. Tämän osaamisen yhdistelmä antaa valmiudet toimia menestyksekkäänä business partnerina, joka pystyy tarkastelemaan asiakkaiden liiketoimintaa kriittisesti sekä ehdottamaan uusia henkilöstöön liittyviä ratkaisuja. HR-lisäpalveluiden oston katsotaan olevan erittäin riippuvaista talouskasvusta ja yritysten voitosta. Vallitsevan koronaepidemian myötä talouden katsotaan olevan kriisissä, jossa ennustetaan taantumaa. Myös Academic Workin liiketoiminta on kärsinyt epidemian seurauksena ja Academic Workin HR-päällikkö tiedostaa, että tulevaisuus vaatii uuden kokeilemista.

Tutkimustulosten mukaan Consultant Managereilla on erittäin monipuolista osaamista ja kokemusta tietoperustan mukaiseen business partneruuteen. Tämän osaamisen hyödyntämistä ja kehittämistä ei tueta tarpeeksi ajoissa Academic Workilla tutkimustulosten mukaan. Tutkimustulokset antoivat osviittaa siitä, että Consultant Managerit kehittävät itse omaa osaamistaan seuraamalla asiakkaiden toimialaa ja sen ympäristön signaaleja. Tutkimustuloksien mukaan muun muassa asiakkaiden toimintaympäristöä ja sen tarpeita tutkitaan jonkin verran, mutta ei systemaattisesti etsitä ja jaeta tätä tietoa yrityksen sisällä. Kaikki business partner osaamisen tarpeet on kuvattu kuviossa 5. Tämä kuvio kuvaa sekä tietoperustassa nousseita signaaleja business partner osaamisesta, että tutkimustuloksissa nousseita ajatuksia sisältäen nykyhetken ja tulevaisuuden osaamisen. Vaalean sininen väri kuvaa tutkimustuloksissa sekä tietoperustassa nousseita business partner osaamisen osa-alueita. Tummemman sininen väri kuvastaa vain tietoperustassa noussutta osaamisen osa-aluetta, mitkä ei ilmennyt tutkimustuloksissa.



Kuvio 5. Business partner osaamisen tarpeet

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa vastaan varsinaiseen tutkimuskysymykseen ja alakysymyksiin. Käsittelen myös laadullisella tutkimusmenetelmällä saatuja tulosten yhteyttä tietoperustaan ja muodostan tutkimuksen johtopäätökset. Tämän lisäksi pohdin tutkimuksen onnistumista ja omaa oppimistani. Tässä luvussa käsitellään myös kehitysehdotuksia ja ehdotan jatkotutkimusta.

5.1 Tutkimuksen lopputulos

Opinnäytetyön tarkoituksena oli auttaa Academic Workia määrittelemään konkreettisesti, mitä business partneruudella tarkoitetaan sekä perehtyä siihen, minkälaista business partner osaamista voidaan odottaa Consultant Managereilta 3-5 vuoden päästä huomioimalla toimintaympäristön tarpeet ja trendien vaikutus. Pääkysymystä varten muodostin kolme alakysymystä.

Pääkysymykseen vastaan näin: tulevaisuudessa Consultant Managerit ovat HR-alan ammattilaisia ja business partner tukee asiakkaiden liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamisessa henkilöstöön liittyvillä ratkaisulla. Business partner ymmärtää asiakkaiden toimintaympäristön ja tunnistaa tulevaisuuden signaalit, jonka pohjalta pystyy tarkastelemaan asiakkaiden liiketoimintaa kriittisesti sekä ehdottamaan henkilöstöön liittyviä ratkaisuja. Business partner osaamiseen sisältyy myynnillinen, teknillinen ja liiketoiminnallinen osaaminen sekä erilaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, joiden avulla Consultant Manager menestyy tehtävässä.

Mitä on business partner osaamisen määritelmä? Se on strategista yhteistyötä asiakkaan kanssa, jossa tarjotaan monipuolista HR-alan palvelua, mihin kuuluu erilaista konsultointia ja tuen tarjoamista henkilöstön ongelmiin liittyen.

Minkälaista business partner osaamista on tällä hetkellä? Analysoimani aineiston perusteella Consultant Managereilla löytyy erittäin monipuolista business partner osaamista ja kokemusta tasosta riippumatta.

Minkälaista business partner osaaminen on tulevaisuudessa? Business partneruus tulee olemaan keskeinen osa Consultant Managerien työtä ja tulevaisuudessa Consultant Managereilta vaaditaan monipuolista business partner osaamista. Se on kokonaisvaltaista liiketoiminnan ymmärrystä, henkilöstöresursoinnin ammattilaisuutta, teknistä, myynnillistä, analyyttistä osaamista sekä toimintaympäristön ja tulevaisuuden signaalien tunnistamista.

Tutkimusta aloitettaessa esille tuli merkittävä löytö liittyen business partner osaamisen määritelmään. Tietoperustan mukaan jokaisen organisaation tulisi määritellä ensin, mitä tietyllä osaamisella tarkoitetaan ja miten sen kehittymistä arvioidaan. Tutkimustuloksen mukaan Academic Work ei ole määritellyt konkreettisesti, mitä business partner osaamisella tarkoitetaan tai mistä ominaisuuksista se koostuu. Business partner osaamista on vaikeaa arvioida tai kehittää, mikäli organisaatiossa ei ole määriteltä tarkkaan minkälaista osaamista se tulisi pitää sisällään. Tutkimustulosten mukaan business partnerina toimiminen tarkoittaa jokaiselle haastateltavalle hieman eri asioita sekä se vaihtelee myös asiakkaiden mukaan. Tietoperustassa esiin tullut business partnerin monipuolinen työ voi tulevaisuudessa olla oletus Consultant Managerien työskentelylle.

Tällä hetkellä osa Consultant Managereistakin tekee tietoperustan mukaista erittäin monipuolista business partner konsultointia asiakkailleen, mistä johto ei välttämättä ole täysin tietoinen tutkimustulosten mukaan. Ainakin johto arvioi business partner osaamisen tason yksinkertaisemmin. Tutkimuksen aikana johto nosti esille saman tyyppisen business partneruuden tahtotilan, mitä tietoperustassa tuli esiin. Johdon mukaan tämä tahtotila ei ole kuitenkaan strateginen päämäärä, mihin pyritään. Todellisuudessa useammat Consultant Managerit toimivat tällä hetkellä tietoperustan mukaisessa konsultoivassa tehtävässä. Useat Consultant Manageritkin toimivat monipuolisesti business partnerina asiakkailleen tasostaan riippumatta.

Consultant Managerien business partner osaamisen kehittäminen ei ole ajan tasalla tutkimustulosten mukaan. Business partner osaamista ei kehitetä tarpeeksi ajoissa eikä sen osaamisen hyödyntämistä palkita onnistuneesti. Kuitenkin tutkimustulosten mukaan myös Academic Workin johto toivoo Consultant Managerien keskittyvän nykyisiin asiakkaisiin enemmän sekä lisämyyntiin näille. Tämän lisäksi Academic Work tiedostaa, että kärsineen liiketoiminnan lisäksi tulisi keksiä uusia tapoja tehdä rahaa. Tutkimustulokset antavat signaaleja siitä, että Academic Work ei tarjoa tehtävään vaadittavaa koulutusta tai osaamisen kehittämistä tarpeeksi ajoissa eikä myöskään kannusta tarpeeksi tämän osaamisen hyödyntämiseen. Tutkimustulosten mukaan Consultant Managerit toivovat tulevaisuudessa Consultant Managerin tehtävän mukautuvan nimenomaan ennakoivaan ja konsultoivaan tehtävään.

5.2 Oma pohdinta

Tutkimus oli onnistunut ja antoi paljon informaatiota Academic Workille liittyen business partner osaamiseen. Academic Work sai tietoa muun muassa siitä, että business partner

osaamista ei ole määritelty tarkkaan organisaation sisällä. Mikäli Academic Work määritteli tarkemmin business partner osaamisen ja sen työtehtävät – se voisi mahdollisesti lisätä Consultant Managerien toimimista asiakkaiden business partnerina. Tämä voisi lisätä Academic Workin liikevaihtoa ja avata uusia palvelumahdollisuuksia. Tietoperusta tukee myös näkemystä siitä, että mikäli osaamista ei määrittele tarkkaan organisaation sisällä, osaamista on vaikeaa kehittää tai hyödyntää täysin.

Tutkimustulosten mukaan johto haluaa, että Consultant Managerit työskentelisivät tulevaisuudessa enemmän business partnereina, mutta silti johto ei tiedosta, mitä konkreettisia toimenpiteitä vaaditaan asiakassuhteiden kehittämiseksi. Tämä vaatii business partner osaamisen hyödyntämistä, jolla tuotettaisiin lisäarvoa asiakkaille. Business partner osaaminen ei saisi olla yksilön vastuulla, vaan sitä pitäisi kehittää systemaattisesti organisaatiossa. Johdon tulisi suunnata business partner osaamisen hyödyntämistä tehokkaammin määrittelemällä muun muassa tarkemmin sen työtehtävät ja arvioida tätä osaamista tarkemmin, jotta yksilöt pääsisivät kehittymään business partnerina. Pelkkä asiakassuhteiden vahvistaminen ei riitä business partner määritelmäksi, koska se herättää kysymyksiä siitä, miksi asiakkaita kiinnostaisi vahvistaa suhdettaan Consultant Managereihin. Mitä he siitä hyötyvät?

Tämän lisäksi tutkimus antoi informaatiota johdolle siitä, miten monipuolista ja syvällistä business partner -konsultointia Consultant Managerit tekevät asiakkailleen tasostaan riippumatta. Tutkimustulosten mukaan Consultant Managerit tekevät jo ensimmäisillä tasoilla monipuolista HR-konsultoinnin palveluita asiakkailleen. Tätä osaamista tulisi hyödyntää monipuolisemmin sekä motivoida ja palkita oikein tämän osaamisen hyödyntämiseen. Business partner osaamisen hyödyntäminen olisi merkittävä lisäetu Academic Workille, jonka liiketoiminta kärsii uusien asiakkaiden puutteesta koronaepidemian vuoksi. Myös liiketalouden asiantuntijat neuvovat yrityksiä innovoimaan sekä keksimään uusia ratkaisuja palvelukseen asiakkaitaan. Tämä haaste tulisi kääntää mahdollisuudeksi niin, että Consultant Managerit alkaisivat konsultoida jo olemassa olevia asiakkaitaan kehittämään heidän liiketoimintaansa henkilöstön näkökulmasta. Tämä kuitenkin vaatisi osaamisen kehittämistä ja oikeanlaiset prosessit sen hyödyntämiseen.

Koronaepidemian johdosta suuri osa yrityksistä muuttaa henkilöstöresursointiaan sekä tekee päätöksiä tulevaisuuden työnkuvista lähiaikoina, missä Consultant Managerit pystyisivät auttamaan. Mikäli Academic Work kouluttaisi ja kehittäisi palkitsevat toimintatavat business partner osaamisen hyödyntämiseen, voisi se lisätä yrityksen liikevaihtoa. Tämän lisäksi Ruotsin Academic Work tarjoaa jo asiakkailleen HR-lisäpalveluita, mikä viittaa sii-

hen, että palvelu voisi toimia myös Suomessa. Koronaepidemia luo paljon uusia mahdollisuuksia liiketoiminnalle ja aiheuttaa ennenaikaisen palvelujen siirtymisen verkkoon sekä vanhojen työnkuvien poistumista ja uusien työnkuvien luomista. Tämä on ideaalitalanne HR-konsulttien palveluihin, jossa ammattilainen voisi konsultoida, mitkä työnkuvat ovat vanhentumassa ja minkälaisilla työnkuvilla saataisiin liiketoimintaa tehostettua. Tämän lisäksi tulevaisuudessa arvostetaan pitkäaikaista yhteistyökumppania, jolta saa kaikki palvelut saman katon alta.

Suomen valtio on kehittänyt liiketoiminnan kehitysrahoituksen häiriötilanteissa oleville yrityksille tukipaketin, jonka tarkoituksena on auttaa yrityksiä kehittämään uusia ratkaisuja ja toimintatapoja. Tukipaketin saaneet yritykset voivat muun muassa palkata konsultteja arvioimaan liiketoiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen liittyviä asioita. (Business Finland 2020.) Mielestäni tukipaketin saaneet yritykset voisivat olla esimerkiksi hyvää uutta kohderyhmää, missä Consultant Managerien business partner osaamista voisi hyödyntää. Tämän lisäksi myös Business Finlandin ajatus siitä, että liiketoiminnan tehostamiseksi kannattaa palkata konsultteja, kertoo siitä, että konsultointipalvelut ovat ajantasainen palvelu, joka toisi merkittävää lisäarvoa Academic Workin liiketoiminnalle sekä olisi mahdollisesti hyvä myyntiargumentti. Kuviossa 6 esitellään business partner osaamisen hyödyntämisen tuoma lisäarvo Academic Workille.



Kuvio 6. Business partner lisäarvo Academic Workille

Tutkimustulosten mukaan business partner osaamista ei kehitetä systemaattisesti, eikä siihen kannusteta tarpeeksi. Academic Work järjestää vasta kolmannelle tasolle siirtyville Consultant Managereille business partneruuteen liittyvän koulutuksen. Business partner osaamisen kehittäminen ei ole ajan tasalla. Tämä vajavainen osaamisen hyödyntäminen voi aiheuttaa menetettyjä tulonlähteitä Academic Workille sekä palvelun laadun ongelmia. Mikäli johto tiedostaisi Consultant Managerien osaamisen tason, pystyisivät he muodostamaan toimivat prosessit kouluttaakseen ja motivoidakseen Consultant Managereita nimenomaan konsultoivaan työhön. Konsultoivan työn ansiosta asiakkaat tehostaisivat henkilöstöresursointiaan liiketoiminnan kannalta merkittävällä tavalla. Lisäksi he pystyisivät toimimaan monipuolisemmin tehtävässään.

5.3 Consultant Manager vuonna 2025

Tutkimustulosten mukaan Consultant Managerien työnkuva muuttuu lähitulevaisuudessa enemmän asiakaslähtöiseen tehtäväkuvaan, missä pyritään solmimaan pitkäaikaisia asiakassuhteita hyödyntämällä business partneruus osaamista. Academic Work on toteuttanut useita toimenpiteitä vuonna 2020, joiden tarkoitus oli avata Consultant Managereille enemmän työaikaa toimia business partnerina asiakkailleen ja sitä kautta syventää asiakassuhteitaan. Tavoitteena toimenpiteille on pitkäaikaiset ja strategiset asiakassuhteet tulevaisuudessa noin 2-5 vuoden kuluttua. Kyseiset toimenpiteet ovat tutkimustulosten mukaan erittäin ajankohtainen ja hyvä ratkaisu, koska tulevaisuudessa arvostetaan pitkäaikaisia strategisia kumppanuussuhteita, missä molemmat osapuolet hyötyvät toisistaan.

Tutkimustulosten mukaan tulevaisuudessa yleistyy asiantuntevampi ja syvällinen osaaminen, mikä vaikuttaa myös Consultant Managerien osaamisen kehittämiseen. Consultant Managereilta vaaditaan tulevaisuudessa laaja-alaista osaamista painottuen HR-alan tehtäviin ja niiden ratkaisujen konsultointiin. Consultant Manager on tulevaisuudessa liiketoiminnan kehittämisen ammattilainen sekä henkilöstöresursoinnin ja henkilöstön osaamisen kehittämisen moniosaaja. Academic Workin tulisi tukea tämän osaamisen kehittämistä myös monipuolisesti. Academic Workin visio perustuu nimenomaan siihen, että ollaan asiakkaille se ensimmäinen valinta henkilöstöresursoinnissa. ajatuksiin. Consultant Managerin tulevaisuuden toimenkuva vastaa jokaisen asiakkaan mahdollisia ongelmia liittyen henkilöstön- ja osaamisen resursoinnin haasteisiin.

Academic Workin visioon perustuva strategia on kehitetty tukemaan tätä tahtotilaa, johon liittyy sitoutuneet työntekijät, tyytyväisimmät asiakkaat sekä markkinaosuuden ja liikevoiton lisääntyminen. Tulevaisuuden Consultant Manager (kuvio 7) tukee työtehtävällään jo-

kaista strategian tahtotilan osa-aluetta. Tutkimustulosten mukaan jokainen Consultant Manager haluaa toimia tulevaisuudessa enemmän business partnerina ja toimenkuvan muutokseen panostaminen lisäisi heidän sitoutumista organisaatioon. Tämän lisäksi asiakkaiden tyytyväisyys kasvaisi, kun heihin panostettaisiin enemmän sekä heille tarjottaisiin monipuolisempaa palvelua.



Kuvio 7. Tulevaisuuden Consultant Manager

5.4 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotus

Tutkimuksen perusteella business partner osaamisen hyödyntäminen kiinnostaa Consultant Managereita erityisesti tulevaisuudessa. Tutkimustulosten mukaan jokainen Consultant Manager haluaisi ehdottomasti tulevaisuudessa tehdä enemmän konsultoivaa työtä. Mikäli Academic Work panostaisi vielä lisää business partner osaamisen kehittämiseen sekä palkitsisi tämän osaamisen hyödyntämistä, voisi tämä lisätä Consultant Managerien sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Puhumattakaan siitä, että se voisi tuoda uutta liikevaihtoa Academic Workin organisaatioon. Jatkotutkimusehdotus voisi liittyä nimenomaan business partner osaamisen kehittämisen prosessiin. Jatkotutkimuksessa voisi tehdä esimerkiksi business partner osaamisen kehittämisen koulutus- tai palkitsemisohjelman.

Kehittämisehdotukseni liittyy business partner osaamisen arvioimiseen. Taulukkoa 4 voisi hyödyntää Academic Workilla business partner osaamisen arvioinnissa. Taulukko on muodostettu tutkimukseen nojaten ja se liittyy näkemykseen siitä, miten business partner osaamista tulisi arvioida ja minkälainen taulukko sopisi nykyhetken tilanteeseen parhaiten. Jokaiseen tasoon kuuluisi tietty tavoitetaso saavuttaminen. Tällä hetkellä Academic

Work seuraa asiakkaiden tyytyväisyyttä NPS-mittarin avulla. NPS-mittaria hyödynnetään tarkastellessa myös muita Academic Workin sidosryhmien tyytyväisyyttä. Academic Work seuraa rekrytoitujen työntekijöiden, eli konsulttien tyytyväisyyttä sekä työnhakijoiden, eli kandidaattien tyytyväisyyttä myös NPS-mittarilla. Tästä syystä hyödynnän NPS-mittaria myös omassa taulukossa. Tarkkoja NPS-luvun tavoitteita taulukkoon ei ole lisätty, nimitäin NPS-tavoite on yleensä tiimikohtaista, jonka takia sitä on vaikea arvioida tähän opinnäytetyöhön yleisesti.

Business partner osaamista arvioidessa mielestäni ensimmäisellä tasolla tulisi perehtyä omaan työnkuvaan sekä siihen liittyviin prosesseihin. Ensimmäisellä tasolla tulisi tutustua jokaisen asiakkaan liiketoimintaan, jotta tietämys eri alojen liiketoiminnan prosesseista kasvaisi. Ensimmäisen tason aikana tietämys kasvaisi, jonka pohjalta osaamista pystytään lähteä kehittämään. Toisella tasolla vaadittaisiin jo itsenäistä taitoa hallita Consultant Managerien työtehtäviin liittyviä prosesseja. Tämän lisäksi toisella tasolla vaadittaisiin jo HR-konsultointi kokemusta, jotta Consultant Managerit rohkeasti kokeilisivat konsultoida itsenäisesti asiakkaitaan. Kolmannella tasolla vaadittaisiin jo itsenäistä ja kokonaisvaltaista osaamista hallita Consultant Managerien työtehtäviä. Kolmannen tason Consultant Managereiden rutineihin kuuluisi HR-konsultointi sekä myös siinä onnistuminen. Mielestäni kyseinen taulukko ohjaisi ja kannustaisi Consultant Managereita kokeilemaan business partneruuteen liittyviä työtehtäviä.

Tämän lisäksi tietoperustassa nousevat trendit ja signaalit siitä, että tulevaisuudessa monipuolisemmat business partner palvelut lisääntyvät, on merkki siitä, että Academic Workin kannattaa toimia ajoissa kehittämällä Consultant Managerien osaamista siihen suuntaan. Mikäli Academic Work haluaa tulevaisuudessa lisätä palveluihinsa monipuolisia HR-konsultointipalveluita, tulee sen määrittää business partner osaaminen tarkemmin sekä muodostaa tämän osaamisen tarkastelemiseen soveltuvampi malli. Uudella ja nykyhetken osaamiseen pohjautuva malli motivoisi ja palkitsisi Consultant Managereita kehittämään ja hyödyntämään omaa business partner osaamistaan entistä tehokkaammin. Mikäli Academic Work haluaisi hyödyntää enemmän business partner -palveluita, tulisi heidän panostaa myös business partner osaamisen kehittämiseen. Business partner osaamisen kehittämisen suunnitelma olisi hyvä aihe tämän opinnäytetyön jatkeeksi, eli jatkotutkimukselle. Osaamisen kehittämisen suunnitelman avulla Academic Work saisi merkittävää apua sekä hyvät raamit siihen, miten lähteä kehittämään nykyhetken osaamista.

Taulukko 4. Business partner osaamisen arviointi

Taso	Määritelmä yksilötasolla	Tason kuvaus
1	Vasta-alkaja	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaspalvelun ja myynnin perusteet: <p>Konsultti NPS-taso: x Kandidaatti NPS-taso: y Asiakkaat NPS-taso: z</p> <ul style="list-style-type: none"> Rekrytointiprosessin kokonaisvaltainen hallitseminen itsenäisesti Lisämyynnin hallitseminen ja siinä onnistuminen itsenäisesti HR-konsultoinnin seuraaminen ja siihen osallistuminen Asiakkaiden liiketoimintaan perehtyminen
2	Edistynyt	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaspalvelun, myynnin rekrytointiprosessin hallitseminen itsenäisesti: <p>Konsultti NPS-taso: x Kandidaatti NPS-taso: y Asiakkaat NPS-taso: z</p> <ul style="list-style-type: none"> Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen HR- konsultointikokemusta itsenäisesti <p>Konsultoinut: mm.</p> <ul style="list-style-type: none"> liiketoiminnan tehostamisesta henkilöstöresursoinnin avulla henkilöstön osaamisen resursoinnista liiketoiminnan tehostamiseksi työhyvinvoinnin kehittämisestä esim. sitouttaminen, palkitseminen, coaching, osaamisen kehittäminen.
3	Ekspertti	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaspalvelun, myynnin, rekrytointiprosessin ja HR-konsultoinnin palveluiden hallitseminen itsenäisesti: <p>Konsultti NPS-taso: x Kandidaatti NPS-taso: y Asiakkaat NPS-taso: z</p> <ul style="list-style-type: none"> Jatkuva HR-konsultointi palveluiden hyödyntäminen asiakkaille sekä siitä tapahtuva lisämyynti.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, jonka takia tutkijan on arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158, 160.) Hirsjärvi ja Hurme (2008, 185)

toteavat, että tutkimuksen luotettavuus syntyy laadukkaalla haastatteluaineistolla. Tästä syystä tutkijan on kiinnitettävä erityistä huomiota aineiston keruuseen sekä sen laatuun. Laadukkuutta tarkkaillaan johdonmukaisella haastattelurungolla sekä hyvän teknisen tuen avulla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184). Luotettavuutta voidaan käsitellä validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetti taas käsittelee tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158, 160.)

Tutkimusta lukiessa täytyy ottaa huomioon, että työskentelen toimeksiantajalla. Olen analysoinut aineistoa ja johtopäätöksiä mahdollisimman objektiivisesti. Tutkittu aineisto on tutkittu erittäin kriittisesti, jotta syntyisi mahdollisimman luotettava tutkimus ja johtopäätökset aiheeseen liittyen. Tällä hetkellä koronan takia kaikki koulutus- ja kehitystyöt on jäädytetty Academic Workilla, mutta tämän opinnäytetyön tarkoitus on tuoda uutta näkökulmaa ja jatkumoa jo olemassa oleviin projekteihin. Koronatilanteen rauhoittua opinnäytetyöstä voi saada useita uusia ideoita ja näkemyksiä business partner osaamisen kehittämiseen.

Haastattelukysymyksillä ei johdateltu ketään haastateltavista, jolloin tutkimustulokset ovat tältä osin luotettavia. Kaikki haastattelut pidettiin haastateltavien valitsemassa tilassa etänä ja useampi haastateltavista vastasi haastatteluun kotoaan. Teams osoittautui hyväksi välineeksi reaaliaikaisille haastatteluille, koska näissä haastatteluissa saatiin monipuolisia ja laajoja vastauksia. Tutkimuksen haastatteluissa on käytetty myös nauhuria, jotta haastattelijoiden näkemykset saadaan liitettyä tutkimukseen sellaisenaan ilman tutkijan omaa tulkintaa. Haastattelun aikana yhden haastateltavan keskittyminen herpaantui jatkuvasti ulkoisten häiriötekijöiden takia, mikä saattoi vaikuttaa monipuolisten vastausten saamiseen. Tutkimuksessa on huomioitava myös se, että osa haastatteluista suoritettiin sähköpostin välityksellä, joten ei ole täyttä varmuutta siitä, kuinka häiriöttömässä tilassa vastauksia kirjattiin. Mikäli haastateltavat eivät ole voineet keskittyä vastausten kirjottamiseen häiriöttömästi, on se voinut vaikuttaa vastausten monipuolisuuteen sekä laatuun.

Tutkimuksen aikana jokaiselle haastateltavalle annettiin mahdollisuus kysyä tarkoittamaani sekä tarkentaa heidän tarkoittamaansa, jotta väärinymmärryksiltä vältytään tutkimuksessa. Microsoft Teamsin välityksellä tehdyissä haastatteluissa pystyi välittömästi esittämään tarvittaessa lisäkysymyksiä ja haastattelun aikana jaettiin haastattelijan työpöytä, jotta haastateltava näkee kysymykset myös kirjallisesti. Työpöydän jakaminen helpotti haastateltavaa, koska se mahdollisti kysymysten näkemisen kirjallisena, mikä edesauttoi monipuolisten vastausten saamista. Haastattelut, jotka tehtiin sähköpostitse, vaikeuttivat välitöntä reagointia, koska reaaliaikaista vuorovaikutusta ei ollut. Jokainen sähköpostiviesti sisälsi kuitenkin pyynnön, mikäli toinen osapuoli ei ymmärrä kysymystä tai

vastausta, piti varmistaa ja tarkentaa toisen osapuolen tarkoittamaa asiaa. Kuitenkin, sähköpostin välityksellä tapahtuva haastattelu voi tuottaa osaltaan vaikeuksia varmistaa muun muassa aihetta, vastauksia tai kysymyksiä. Luontaisesti voi tulla ajatus, että ei halua häiritä toista osapuolta uudella viestillä. Sähköpostin välityksellä saadut vastaukset kuitenkin aina dokumentoitiin ja tallennettiin.

Haastateltavat valmistautuivat haastatteluun myös eri tavoin. Osa haastateltavista oli valmistautunut haastatteluun ja miettinyt etukäteen esitettyjä kysymyksiä ja vastauksia. Osa haastateltavista toi esiin haastattelun aikana, että ei ollut valmistautunut haastatteluun etukäteen. Haastattelujen kesto vaihteli noin 15 minuutista 45 minuuttiin. Haastattelun kesto riippui haastattelukysymyksistä sekä siitä, kuinka perusteellisesti kukin haastateltava kommentoi eri aiheita. Kaikki aineisto on kerätty Academic Workin sisäisistä tietokannoista tai haastattelujen avulla, eli luotettavasti, ilman omaa tulkintaa. Käsitteet ovat monimuotoisia, minkä takia olen luonut käsitteet -osion opinnäytetyöhön ja mielestäni käsitteitä on käytetty oikein. Opinnäytetyössä on myös käsitelty tutkittu ilmiö ja tutkimusprosessi tarkasti. Tämä tutkimus on tältä osin luotettava.

5.6 Oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi tammikuun lopussa vuonna 2020. Ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista olin valinnut, että teen opinnäytetyön henkilöstövuokraus- ja rekrytointiyritys Academic Workille. Tammikuun lopussa aloitin aiheen suunnittelemisen ja erilaisten vaihtoehtojen jälkeen päädyin Consultant Managerien osaaminen -aiheeseen, mitä ehdotin toimeksiantajalle. Toimeksiantaja tuki näkemystäni, koska aihe ole erittäin ajankohtainen kyseisenä ajankohtana. Aiheen rajausta muotoutui toimeksiantajan toiveen mukaan, nimittäin business partner osaaminen oli ajankohtainen ja kiinnostava aihe tuona ajankohtana. Academic Work teki suuria muutoksia, jotta Consultant Managereille jäisi enemmän työaikaa toimia business partnerina asiakkailleen. Toimeksiantajaa kiinnosti erityisesti, minkälaista osaamista lähitulevaisuudessa tarvitaan toimiakseen business partnerina.

Helmikuun aikana motivaatio opinnäytetyötä kohtaan oli suuri ja kirjoitin suurimman osan tietoperustasta helmikuun aikana. Maaliskuun aikana tarkoituksena oli tehdä tutkimukseen vaadittavat haastattelut. Koronaepidemia vaikeutti opinnäytetyön haastatteluihin, koska haastateltavat venyttivät haastatteluja viikoilla eteenpäin kiireiden takia. Tästä syystä opinnäytetyön tekeminen pysähtyi täysin maaliskuussa ja huhtikuussa, eikä opinnäytetyöprosessi edennyt mihinkään noin kahteen kuukauteen. Tämän ajanjakson aikana motivaatio opinnäytetyötä kohtaan laski. Huhtikuun lopussa kaikki haastattelut saatiin suoritettua ja opinnäytetyön kirjoittaminen jatkui. Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyö olisi

pitänyt palauttaa huhtikuun lopussa, mutta koronan takia palauttaminen viivästyi touku-
kuun loppuun.

Opinnäytetyöprosessin aikaa vievin vaihe oli viimeistely sekä tutkimuksen rungon tekemi-
nen. Tietoperustan kirjoittaminen oli mielenkiintoista ja loppupuleissa sujui nopeasti oikei-
den lähteiden löydyttyä. Haastatteluja varten pohjatyön piti olla kunnossa sekä aiheeseen
tutustuminen vei aikaa. Jälkikäteen ajateltuna, olisin halunnut tutustua aiheeseen syvälii-
semmin, koska en ollut käynyt osaamiseen liittyviä kursseja. Olisi ehdottomasti pitänyt en-
sin osallistua aihetta käsittelevälle kurssille, minkä jälkeen aiheen kokonaisuus olisi ollut
helpommin hahmotettavissa. Tutkimuksen aikana ymmärsin, että aihe on erittäin moni-
muotoinen, eikä oikeita ja vääriä vastauksia ole, mikä teki tutkimuksen tekemisestä erittäin
hankalaa. Jälkikäteen en olisi valinnut näin monimutkaista aihetta. Tämän lisäksi haastat-
teluiden sopiminen meni osaltani vikaan, koska haastatteluista siirrettiin jatkuvasti. Olisi eh-
dottomasti pitänyt aikatauluttaa haastattelut paremmin. Haastatteluiden tekeminen oli kui-
tenkin mielenkiintoista ja nopeaa. Opinnäytetyöprosessin aikana haastavinta oli myös
muodostaa rakenteeltaan helppolukuinen ja teemoittain etenevä rakenne. Etenkin veto-
ketjumallinen rakenne tuotti hankaluuksia.

Loppujen lopuksi opin paljon siitä, miten tärkeää on suunnitella etukäteen suurta kokonai-
suutta. Haasteiden myötä opin sen, että suuren kokonaisuuden hallinnassa tärkeintä on
koordinointi. Opinnäytetyön myötä kehityin ehdottomasti myös HR-alan ammattilaisena ja
koordinoijana. Opinnäytetyö oli haastava, mutta antoisa kokemus.

Lähteet

Academic Work. 2020 Academic Workin sisäinen tietokanta.

Academic Work, 2020. Miksi Academic Work? Luettavissa: <https://www.academic-work.fi/yrityksille/miksi-academic-work> Luettu 28.02.2020

Ahlroth A., 2020. Mistä tiedän, millaista osaamista tarvitsen pärjätäkseni työssäni myös tulevaisuudessa? Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tulevaisuuden-osaamis-tarpeet> Luettu: 03.02.2020

Asiakastieto, 2020. Academic Work Consulting Oy. Luettavissa: <https://www.asiakas-tieto.fi/yritykset/fi/academic-work-consulting-oy/27336225/taloustiedot> Luettu 12.02.2020

Acemoglu D., Restrepo, P., 2019. ARTIFICIAL INTELLIGENCE, AUTOMATION AND WORK. Luettavissa: <https://www.nber.org/papers/w24196.pdf> Luettu 19.02.2020

Ammattinetti 2020. Henkilöstöhallinto. Luettavissa: <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542> Luettu 18.05.2020.

Burrus, D. 2020. Six Business Trends Every Salesperson Must Know. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/203367759/72A7693CFFF846EAPQ/1?accountid=27436> Luettu: 11.05.2020

BCI, 2020. BUSINESS COACHINGIN EROT MUIHIN OHJAUSMUOTOIHIN. Luettavissa: <https://www.bci.fi/coachingin-ja-business-coachingin-erot/> Luettu 28.05.2020

Business Finland 2020. Liiketoiminnan kehitysrahoitus häiriötilanteissa. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/hairiotilannerahoitus/>. Luettu: 30.04.2020

Csizmar, C. 2017. The Wannabe Business Partner: What exactly is an HR business partner? Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1952767910/abstract/A55608B2C44B45F9PQ/1?accountid=27436> Luettu 19.02.2020

Dessler, G. 2013. A Framework for human resource management. 7th edition. Pearson Education, Boston.

De Frenses, T., 2020. Korona teki mahdottomasta mahdollisen – musta joutsen voi tutkijan mukaan muuttaa tulevaisuuden suunnan pysyvästi. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11252317> Luettu: 28.04.2020

Ettore B. & Bratianu C. 2018. The Elusive Definition of Knowledge. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/318235014_The_Elusive_Definition_of_Knowledge Luettu: 20.05.2020

Fajčíková, F., Fejfarová, M., & Urbancová H., 2016. EMPLOYEE DEVELOPMENT BY TALENT MANAGEMENT IMPLEMENTATION. Luettavissa: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/66832/FajcikovaA_EmployeeDevelopment_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 21.05.2020

Gray, C. 2018. 2018: Year Of The Employee? Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2036744220/5FA3DC5C56614B76PQ/5?accountid=27436> Luettu 11.05.2020

Inno-Vointi, 2020. Mitä ovat innovaatiot ja innovointi? Luettavissa: <http://www.innovointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/innovaatio-ja-innovointi-myos-julkisella-sektorilla> Luettu 19.05.2020.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7.painos. Talentum. Helsinki.

Kamensky, M. 2014. Strateginen Johtaminen Menestyksen Timantti. Talentum Media Oy. Vantaa.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Juvenes Print. Jyväskylä

KT, 2020. Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Luettavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen/kokonaispalkitseminen> Luettu 28.05.2020

Kotler, P. & Keller, K.L. 2012. Marketing management. Harlow. Pearson.

Kupias P., Peltola R., & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B markkinoinnin ja myynnin pelikirja. 1. painos. Kaupakamari. Helsinki.

Laine, K. 2015. Myynti on rikki: B-to-B myynnin uusi aika. Talentum Media Oy. Helsinki.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Maliranta, P. 2017. Mikä on myynnin ja myyjän tulevaisuus? Luettavissa: <https://www.mma.fi/blogi/mika-myyntin-ja-myyjan-tulevaisuus> Luettu 20.05.2020

Mergent, 2020. Human Resources Consulting Services - Quarterly Update 3/2/2020. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2404354140/DB7C3F801DA3472DPQ/5?accountid=27436> Luettu: 29.04.2020

Metropolia, 2020. OPINNÄYTETYÖN SUUNNITELMA. Luettavissa: <http://users.metropolia.fi/~vaisj/> Luettu 29.01.2020

Miller L., Rothwell W., Stopper A. & Zaballero A., 2020. UNLOCKING THE talent development PUZZLE. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1721464867/1A5DDAF7435641B4PQ/1?accountid=27436> Luettu: 18.05.2020

Mukamas 2020. FASILITOINTI – MITÄ SE TARKOITTAA? Luettavissa: <https://mukamas.fi/uncategorized/fasilitointi-mita-se-tarkoittaa/> Luettu: 28.05.2020

Mysler, G. 2020. Managing Human Resources as an agile business partner. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2342203359/fulltext/3591E1DC69364237PQ/2?accountid=27436> Luettu 19.03.2020

NASDAQ OMX Corporate Solutions, 2020. Global Human Resource Outsourcing (HRO) Market and Human Resource (HR) Management Services Market 2020. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2367544767/citation/99BE71FF044D481EPQ/1?accountid=27436> Luettu 16.03.2020

Nisula, A. & Kianto, A. 2015. The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation. Luettavissa: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2015.1088885?casa_token=Je94urKLRXwAAAAA%3AKSvUd8_huUWnaQR3-Kx_7ITexXFRSNohuG-zeQ215CdGwBLFTFYoduwTMWj3Sti-4EP_cq838lgs2hg Luettu 20.05.2020

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY. Porvoo.

Parviala A., 2020. Suomi on taantuman partaalla koronan takia – Kiinan talouden hiipuminen iskee kovemmin kuin koskaan aiemmin. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11236873> Luettu 13.05.2020

Proctor, J. & Galicia-Almanzan P. 2017. What are Some Best Practices in Assessing Employee Performance Without Using Performance Reviews? Luettavissa: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1163&context=student> Luettu 21.05.2020

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Kauppakamari. Helsinki.

Studentwork 05.09.2019. Top 10 -taidot tulevaisuuden työelämässä. Luettavissa: <https://www.studentwork.fi/blogi/top-10-taidot-tulevaisuuden-tyoelamassa/> Luettu 06.02.2020

Siren A. 2020. Tulevaisuustutkijan selviytymisvinkit korona-ahdistukseen: Jutustele tulevasta ja ole optimisti. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11308227>. Luettu: 28.04.2020

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työnjohtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. E-kirja. SanomaPro.

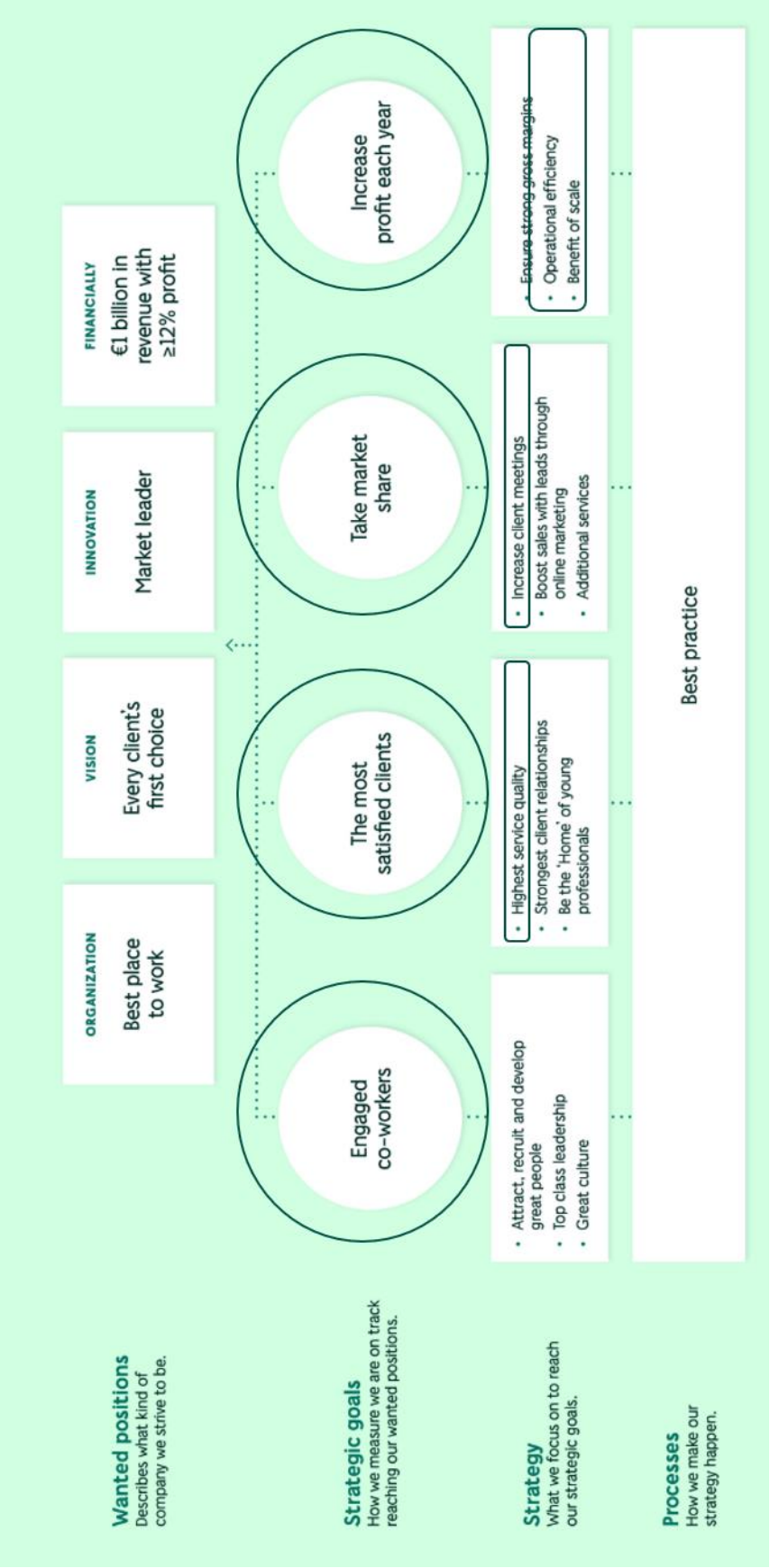
Työterveyslaitos 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Luettavissa: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Työhyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 29.01.2020

Ulrich, D. 2018. HR-COMPETENCY. Luettavissa: https://www.brg.co.za/wp-content/uploads/2019/09/BRG-Interactive-Brochure_-_People-Capability.pdf Luettu 21.05.2020

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita publishing Oy. Helsinki.

Yang, C. 2015. The integrated model of core competence and core capability. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1637640109/8B5E903D8E144D0FPQ/1?accountid=27436> Luettu 20.05.2020

Liite 1. Academic Workin strategija



Liite 2. Consultant Managerien osaamisen kehittämisen arviointi

Career steps CM



The main responsibility for CMs at Academic Work is to always strive to be every clients first choice, live AW:s core values, and deliver yearly performance targets.



Responsibility



Development objectives



Training



Benefits

Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Senior
You know how to master our operations process <ul style="list-style-type: none"> • CM Onboarding & Introduction • Operational Excellence • Business Area training 	You master our operations process and build client & consultant relations <ul style="list-style-type: none"> • Operational Excellence • Business Mindset & Communication • Big Five Certification 	You deepen your match making skills and develop your client relations <ul style="list-style-type: none"> • Behavioral Descriptive Interview • Business Selling Technique 	You manage long-lasting and strategic client relations <ul style="list-style-type: none"> • Advanced Business Sales • International Operations Conference 	You act as trusted business partner to your clients through expertise in talent management <ul style="list-style-type: none"> • Tailored Training 1500e per year
<ul style="list-style-type: none"> • General co-worker benefits • Base salary 2500€ 	<ul style="list-style-type: none"> • General co-worker benefits • Career Step dinner • Base salary 2600€ 	<ul style="list-style-type: none"> • General co-worker benefits • 2 extra paid day off work/year • Career Step dinner • Base salary 2700 € 	<ul style="list-style-type: none"> • General co-worker benefits • 3 extra paid days off work/year • Career Step dinner • Base salary 2800€ 	<ul style="list-style-type: none"> • General co-worker benefits • 4 extra paid days off work/year • Company paid car (6+ years) • Zambia trip (7+ years) • Career step dinner once a year • Base salary 2900€

Liite 3. Haastattelurunko 1. (Academic Workin Henkilöstöpäällikkö A)

Haastateltavan tausta

- Kerro itsestäsi ja työtehtävästäsi Academic Workilla?

Osaamisen materiaaliin pohjautuneet kysymykset

1. Mitkä ovat Academic Workin ydinosaatukset?
2. Mitkä ovat Academic Workin strategiset osaamiset?
3. Mitkä ovat Academic Workin avainosaamiset?
4. Mihin business partner-osaaminen sijoittuu?
5. Mitä osaamistarpeita organisaation menestystekijät vaativat?

Tulevaisuudesta

6. Minkälaisia Academic Workin toimintaan vaikuttavia muutoksia tapahtuu? (teknologiassa, markkinoilla, lasinsäädännössä, arvoissa)
7. Minkälaisia haasteita ne aiheuttavat toiminnalle?
8. Minkälaisia osaamistarpeita muutokset aiheuttavat?
9. Miten koet, että korona tulee vaikuttamaan AWn toimintaan 2-5 vuoden päästä?

Lopuksi

- Onko jotain muuta mitä haluaisit vielä lisätä?

Liite 4 Haastattelurunko 2. (Academic Workin osaamisen kehittämisen asiantuntija B)

Haastateltavan tausta

- Kerro itsestäsi ja työtehtävistäsi Academic Workilla?

Osaamisen liittyvät kysymykset

1. Mitä tarkoittatte business partner osaamisella?
2. Minkälaista business partner osaamista odotetaan CM:iltä nykyhetkessä?
3. Miten jakautuu Suomen Consultant Managerien career stepin vaiheet tällä hetkellä? (tarkoitan siis onko dataa siitä, missä vaiheessa CM:t menevät career stepissä tällä hetkellä).
4. Miten korona vaikuttaa CM business osaamiseen nyt tai tulevaisuudessa?
5. Minkälaisia Academic Workin toimintaan vaikuttavia muutoksia tapahtuu (teknologiassa, markkinoilla, lainsäädännössä, arvoissa)?
6. Minkälaisia haasteita ne aiheuttavat toiminnalle?
7. Minkälaisia osaamistarpeita muutokset aiheuttavat?
8. Minkälaista business partner osaamista odotetaan CM:iltä 3-5 vuoden päästä?
9. Kuinka te määrittelisitte, mitä business partner osaamista tarvitaan tasolla 1-5?

Lopuksi

- Onko jotain muuta mitä haluaisit vielä lisätä?

Liite 5. Haastattelurunko 3. (Consultant Manager C-H)

Haastateltavan tausta

- Kerro minulle Academic Work urastasi
- Millä tasolla olet Career Steppiä?

Business partner osaaminen

1. Mitä business partnerina toimiminen tarkoittaa sinulle?
2. Millä tavalla olet nyt toiminut business partnerina asiakkaille?
3. Voisitko antaa esimerkin onnistuneesta business partner yhteistyöstä asiakkaan kanssa?
4. Minkälaista osaamista koet, että business partnerina toimiminen edellyttää?
5. Oletko ehdottanut henkilöstöresursoinnin ratkaisua asiakkaallesi nykyhetken tai tulevaisuuden tarpeisiin liittyen?
6. Minkälaista osaamista tämä on edellyttänyt sinulta?

Tulevaisuus

7. Oletko tietoinen minkälaisia toimintaan vaikuttavia muutoksia tapahtuu asiakkaasi toimialalla? Onko esimerkkiä?
8. Haluaisitko konsultoida asiakkaitasi tulevaisuuden tarpeisiin liittyen sekä kehittää ratkaisuja, jotka kehittäisivät heidän liiketoimintaa henkilöstöresursoinnin näkökulmasta?

Lopuksi

- Onko jotain mitä haluaisit lisätä aiheeseen liittyen?

Liite 6. Haastattelurunko 4. (B2B myynnin- ja asiakaspalvelun asiantuntija I)

Haastateltavan tausta

- Kerro itsestäsi ja työtehtävistäsi Academic Workilla?
- Minkälainen on oma kokemuksesi asiakkaiden tarpeiden selvittämisessä?

Academic Workin asiakkaat

1. Minkälaisia asiakasryhmiä on luotu Academic Workilla?
2. Mitä kyseiset asiakasryhmät odottavat organisaatiolta?
3. Millä tavalla tätä tutkitaan Academic Workilla?
4. Miten organisaatio voi parantaa kykyä vastata asiakkaiden odotuksia? Mitä tehdään tämän eteen nyt? Entä tulevaisuudessa?
5. Minkälaista osaamista vaaditaan tämän toteutumiseen?

Tulevaisuus

6. Minkälaisia muutoksia asiakasryhmien toimintaympäristössä on tapahtumassa? Millä tavalla tätä tutkitaan Academic Workilla?
7. Minkälaisia haasteita he kohtaavat?
8. Millä tavalla asiakasta voi auttaa vastaamaan haasteisiin?
9. Minkälaista osaamista tämä edellyttää?

Lopuksi

- Tuleeko sinulla mieleen jotain lisättävää haastatteluun, jota ei tässä olla vielä käsitelty?